



## Llamada al cambio

Un estudio sobre el desarrollo de las Sociedades Nacionales en contextos frágiles, complejos, con conflictos prolongados y afectados por la violencia



## Agradecimientos

---

Este estudio debe una profunda gratitud a la dirección y al personal de las seis Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja de Afganistán, Honduras, Mali, Somalia, Ucrania y Yemen. El corazón de este estudio son sus historias inspiradoras y apasionadas, sus experiencias de acción humanitaria basada en principios y dirigida a nivel local y las recomendaciones de sus dirigentes, personal, voluntarios y miembros de la juventud y la comunidad.

El estudio no habría sido posible sin la orientación estratégica, el apoyo y las contribuciones de un grupo de trabajo convocado y dirigido por la Cruz Roja Británica, e integrado por la Cruz Roja Americana, la Cruz Roja Australiana, la Cruz Roja Canadiense, la Cruz Roja Danesa, la Cruz Roja Alemana, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC) y el Comité Internacional de la Cruz Roja (ICRC).

Estas voces, corroboradas por historias de impacto y desafío, contribuyen a que el estudio pueda proponer soluciones prácticas basadas en pruebas y una «Llamada al cambio». Su objetivo es reforzar el apoyo de todo el Movimiento al Desarrollo de las Sociedades Nacionales, en un número cada vez mayor de entornos frágiles, complejos, afectados por conflictos prolongados y por la violencia en todo el mundo. Se espera que la Llamada al cambio ayude a un número cada vez mayor de Sociedades Nacionales que trabajan en estos contextos. Este estudio pretende proporcionarles un aprendizaje adecuado para reforzar sus propias transformaciones organizativas y su capacidad de proporcionar una ayuda humanitaria basada en principios. Como resultado, podrán servir mejor y empoderar a las personas y comunidades más vulnerables y aisladas a las que a menudo no pueden llegar otras organizaciones humanitarias.

## Acrónimos

---

BOCA	Evaluación de la Capacidad Organizativa de las Filiales
CBF	Fondo de Desarrollo de Capacidades
CBHFA	Salud y Primero Auxilios Basados en la Comunidad
COD	Consejo de Delegados
DAG	Grupo Asesor de Donantes
DRCE	Evaluación de la Capacidad de Respuesta a Desastres
FDRS	Banco de Datos de la Federación y el Sistema de Informes
GA	Asamblea General
IC	Conferencia Internacional
ICRC	Comité Internacional de la Cruz Roja
IFRC	Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
NSDiE	Desarrollo de las Sociedades Nacionales en Emergencias
NSIA	Alianza de Inversión de las Sociedades Nacionales
OCAC	Evaluación y Certificación de la Capacidad Organizativa
PER	Preparación para la Respuesta ante Emergencias
PNS	Sociedad Nacional Socia
RCRC	Cruz Roja y Media Luna Roja
SAF	Marco de Acceso Seguro
SC	Comité Directivo
SMCC	Fortalecimiento de la Coordinación y Cooperación del Movimiento
TOR	Términos de Referencia
VCA	Evaluación de Capacidades y Vulnerabilidades
WHS	Cumbre Humanitaria Global
YABC	Juventud como Agentes de Cambio Conductual

# Contenidos

<b>Panorama del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja</b>	<b>2</b>
<b>Definición de términos</b>	<b>3</b>
<b>Resumen</b>	<b>5</b>
<b>Parte 1: Trasfondo, contexto y objetivos del estudio</b>	<b>8</b>
1. Objetivo del estudio	9
2. Desarrollo de las Sociedades Nacionales	9
3. Ubicación de este estudio en el contexto de otros estudios contemporáneos	15
4. Metodología	17
5. Un posible «Marco conceptual» que demuestra el efecto de las inversiones longitudinales Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSD) sobre la aceptación, el acceso y el impacto humanitario.	18
6. Líneas clave de investigación	20
7. Cómo leer la Parte 2	26
<b>Parte 2: Casos prácticos</b>	<b>27</b>
Media Luna Roja Afgana	28
Cruz Roja Hondureña	40
Croix-Rouge Malienne (CRM) o Cruz Roja Maliense	51
Ururka Bisha Cas o Media Luna Roja Somalí	63
Cruz Roja Ucraniana	75
Media Luna Roja de Yemen	87
<b>Parte 3: Aprendizajes y una «Llamada al cambio» para mejorar las prácticas de todo el Movimiento y de los donantes que apoyan el Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSD) en contextos frágiles, complejos, con conflictos prolongados y afectados por la violencia.</b>	<b>98</b>
1. Objetivo del estudio	99
2. Mensajes clave	99
3. Acciones propuestas para abordar las 29 prácticas de NSD priorizadas como las más urgentes a tratar.	101
<b>Anexos</b>	
Anexo 1: Cronograma del desarrollo de herramientas y políticas de NSD en el Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja	114
Anexo 2: Componentes del proceso de Preparación para la Respuesta a Emergencias (PER) de la IFRC	115
Anexo 3: 50 prácticas priorizadas que facilitan o socavan el Desarrollo de las Sociedades Nacionales en contextos frágiles, complejos, con conflictos prolongados o afectados por la violencia.	116

# Panorama del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

## El Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (RCRC): Composición



Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), y el Comité Internacional de la Cruz Roja (ICRC) son entidades independientes, pero en conjunto forman el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja como sus componentes. Cada componente tiene su propio estatus y rol individual bajo los estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, con mecanismos colectivos para asegurar que sus acciones estén bien coordinadas y se ajusten a un marco de política común cuando sea apropiado.

**Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja** existen en 191 países, protegidas por una ley nacional de Cruz Roja o Media Luna Roja que las reconoce como sociedades de ayuda voluntaria, «auxiliares de las autoridades públicas en el ámbito humanitario», y respeta su adhesión a los siete Principios Fundamentales del Movimiento, a saber: Humanidad, Neutralidad, Imparcialidad, Independencia, Servicio Voluntario, Unidad y Universalidad. Gobernadas por sus estatutos independientes, actúan como auxiliares, proporcionando servicios humanitarios públicos que complementan o sustituyen a los ofrecidos por las autoridades públicas. Las Sociedades Nacionales están compuestas por miembros, voluntarios, jóvenes, personal y cargos electos. Dependen en gran medida de los voluntarios, especialmente a nivel comunitario, para realizar servicios humanitarios y trabajo de desarrollo, a menudo en los campos de promoción de la salud, prevención de enfermedades, preparación para la respuesta a emergencias y respuesta a crisis y conflictos.

**La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC)** es una organización humanitaria internacional compuesta por 191 Sociedades Nacionales. Es un organismo corporativo con personalidad jurídica internacional reconocida al servicio de una secretaría internacional con sede en Ginebra (Suiza). La secretaría y sus oficinas regionales y nacionales sirven a sus miembros a través de la coordinación, la facilitación de la cooperación, el apoyo entre pares y el intercambio de conocimientos, el desarrollo de capacidades, la representación internacional y, cuando es necesario, la gestión de sus propias operaciones de ayuda humanitaria. Además de sus actividades de intervención en casos de desastre, la Federación también lleva a cabo una amplia labor de desarrollo, que incluye el apoyo a las Sociedades Nacionales para reforzar los programas de preparación para desastres, las actividades de asistencia sanitaria y social y la promoción de los valores humanitarios, la cohesión social y la paz.

**El Comité Internacional de la Cruz Roja (ICRC)** tiene un mandato particular bajo el Derecho Internacional Humanitario (DIH) para proteger y apoyar a las víctimas de conflictos armados, organizar operaciones de socorro y reunir a las familias separadas durante el conflicto. Promueve la difusión del Derecho Internacional Humanitario (DIH) y el cumplimiento del mismo por todas las partes en conflicto, apoya su desarrollo y llama la atención de las comunidades e instituciones locales, nacionales e internacionales sobre los principios humanitarios universales. El ICRC también trabaja para satisfacer las necesidades de los desplazados internos, visita prisiones, sensibiliza a la opinión pública sobre los peligros de las minas y los restos explosivos de guerra, busca a personas desaparecidas durante los conflictos y ayuda a reforzar las capacidades del personal y los voluntarios de las Sociedades Nacionales para mantener el acceso humanitario y la seguridad en contextos volátiles e inseguros.

**La Conferencia Internacional** es el máximo órgano deliberativo del Movimiento, donde los representantes de los componentes del Movimiento se reúnen con los representantes de los estados partes en los Convenios de Ginebra, estos últimos en ejercicio de sus responsabilidades bajo dichos Convenios y en apoyo al trabajo general del Movimiento. Juntos, examinan y deciden sobre asuntos humanitarios y cualquier otro tema relacionado de interés común.

## Definición de términos

**A lo largo de todas las partes de este estudio se utilizan los siguientes términos.** Se describen con más detalle en una serie de documentos de referencia clave accesibles a través de los enlaces proporcionados:

**Evaluación de la Capacidad Organizacional de las Filiales (BOCA):** BOCA, de la IFRC, es una herramienta de autoevaluación desarrollada para las filiales de las Sociedades Nacionales para identificar y evaluar sus fortalezas, limitaciones y desafíos en relación con una amplia gama de capacidades organizacionales. Se utiliza como primer paso en un proceso de <https://branches.ifrc.org/sites/default/files/media/document/2021-05/a-practical-guide-en.pdf>

**Fondo de Desarrollo de Capacidades (CBF):** El CBF de la IFRC apoya a las Sociedades Nacionales (SN) en su trabajo para fortalecer la Integridad, la transparencia, la responsabilidad y la gestión de riesgos; la Sostenibilidad financiera; el Desarrollo de la juventud y el voluntariado; y el Desarrollo de sistemas y la transformación digital. <https://www.ifrc.org/our-work/national-society-development/funds-national-society-development/capacity-building-fund>

**Mejora de la Capacidad de Respuesta a Desastres (DRCE):** Los ejercicios de Mejora de la Capacidad de Respuesta a Desastres (DRCE) de la Cruz Roja Canadiense ayudan a evaluar la preparación y la capacidad de respuesta de una Sociedad Nacional. Ellos (1) prueban su mecanismo de preparación y respuesta y los sistemas de apoyo (Procedimientos Operativos Estándar, sistemas, etc.); (2) contribuyen con hallazgos a la línea base de su capacidad actual de preparación y respuesta, permitiéndoles priorizar y planificar acciones para la mejora. El DRCE fue un precursor del proceso de Preparación para la Respuesta a Emergencias (ver más abajo).

**Gran Acuerdo:** En 2016, la Cumbre Mundial Humanitaria (WHS) dio lugar al Gran Acuerdo, un conjunto de 10 compromisos de alto nivel firmados por grandes donantes y organizaciones humanitarias para reducir el costo de la ayuda humanitaria, hacerla más efectiva y comprometerse a «invertir en la capacidad de los actores locales y nacionales». Los signatarios del Gran Acuerdo se comprometieron a «hacer la acción humanitaria basada en principios tan local como sea posible y tan internacional como sea necesario», en particular en situaciones de conflicto armado, pero también en fortalecer el «nexo» entre el trabajo humanitario, el desarrollo y la construcción de paz. Los Compromisos del Gran Acuerdo establecieron una «Línea de trabajo sobre localización» para «aprender de las prácticas de localización exitosas en todo el mundo» e introducir procesos humanitarios que:

- Fortalezcan la acción humanitaria local dirigida, responsable y basada en principios.
- Restablezcan los equilibrios de poder entre los agentes locales e internacionales para que los humanitarios locales puedan liderar y ofrecer servicios relevantes y sostenibles.
- Utilicen una combinación más estratégica de recursos locales e internacionales para crear una respuesta más eficiente, colaborativa y rápida.

**Política de Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSD) (2022):** La Política de Desarrollo de las Sociedades Nacionales de la IFRC define el NSD como «*el esfuerzo continuo de cada Sociedad Nacional para lograr y mantener una organización responsable y sostenible que ofrezca, a través de voluntarios y personal, servicios relevantes para abordar necesidades, reducir vulnerabilidades y construir resiliencia en un entorno cambiante. El NSD abarca todos los aspectos de la vida de una Sociedad Nacional, incluyendo tanto lo que se denomina Desarrollo Organizacional como el Fortalecimiento/Mejora de Capacidades*». La Política define estas dos áreas interrelacionadas de la siguiente manera:

- **El Desarrollo organizacional** es la parte del trabajo del NSD que se centra en cuestiones fundamentales dentro de la Sociedad Nacional: su mandato, base legal, identidad, dirección estratégica a largo plazo, modelo organizacional básico, impulso del liderazgo, capacidad para anticipar y adaptarse, y las relaciones entre las diferentes partes de la organización o entre la Sociedad Nacional y su entorno, incluida la función auxiliar. El Desarrollo organizacional reconoce la interconexión de las diferentes funciones y niveles de una Sociedad Nacional y su influencia en el rendimiento y el impacto.
- **El Fortalecimiento/Mejora de capacidades** es la parte del trabajo del NSD que se centra en mejorar los servicios y capacidades existentes, haciéndolos más impactantes, efectivos, extendidos y mejor alineados con el mandato y la misión de la Sociedad Nacional. Esto incluye tanto el fortalecimiento de las áreas de trabajo que se centran en la resiliencia y el empoderamiento comunitario como el fortalecimiento de los sistemas, procedimientos y herramientas subyacentes. [https://www.ifrc.org/sites/default/files/2022-10/202201003\\_IFRC-NSD-Policy-EN.pdf](https://www.ifrc.org/sites/default/files/2022-10/202201003_IFRC-NSD-Policy-EN.pdf)

**Marco de Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSDF) (2013):** El Marco de Desarrollo de las Sociedades Nacionales de la IFRC establece que todo el trabajo relacionado con el desarrollo de las sociedades nacionales debe tener un impacto en la «relevancia, calidad, alcance y sostenibilidad de los servicios de las Sociedades Nacionales». <https://www.ifrc.org/document/national-society-development-framework>

**Pacto para el Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSD) (2019):** El Pacto de Desarrollo de las Sociedades Nacionales es un documento de política que tiene como objetivo garantizar que el apoyo al NSD esté alineado con las prioridades definidas por cada Sociedad Nacional, sin duplicaciones ni lagunas. Define el apoyo al NSD y cómo puede ser efectivo, así como los principales roles y responsabilidades de los miembros de la IFRC y de los actores externos al Movimiento al trabajar juntos en el NSD. <https://www.ifrc.org/document/national-society-development-compact>

**Alianza para la Inversión en las Sociedades Nacionales (NSIA):** La NSIA está gestionada conjuntamente por la IFRC y el ICRC, y proporciona inversiones personalizadas para desarrollar la capacidad de las Sociedades Nacionales de ofrecer servicios humanitarios sostenibles a través de dos tipos de financiamiento: 1) financiamiento acelerador, hasta un máximo de un millón de CHF durante un periodo de tres a cinco años, y 2) financiamiento puente de hasta 50 000 CHF durante un año. <https://www.ifrc.org/our-work/national-society-development/funds-national-society-development/national-society-investment-alliance>

**Certificación y Evaluación de la Capacidad Organizacional (OCAC):** La OCAC de la IFRC es un proceso de evaluación que apoya a las Sociedades Nacionales a revisar todos los elementos que conforman una organización sólida, al examinar sus indicadores de capacidad y desempeño, evaluando fortalezas y debilidades, y proporcionando un enfoque en sus esfuerzos por convertirse en proveedores de servicios fuertes y sostenibles. <https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes>

**Preparación para la Respuesta a Emergencias (PER):** La PER de la IFRC es una herramienta de autoevaluación que permite a las Sociedades Nacionales medir, analizar, priorizar y planificar de manera sistemática la preparación para las acciones de respuesta, asegurando así una asistencia humanitaria oportuna y eficaz, en línea con el papel auxiliar y el mandato de las Sociedades Nacionales. Considera todos los peligros (naturales, biológicos, tecnológicos, entre otros) y es lo suficientemente flexible como para poder utilizarse en diferentes contextos. Aunque la PER se considera una evaluación temática, se trata de una metodología bien desarrollada, vinculada a los componentes e indicadores de la OCAC y el SAF, y aplicada globalmente con más de 90 Sociedades Nacionales. Proporciona una visión integral de la capacidad interna de las Sociedades Nacionales para apoyar la respuesta a emergencias como parte del sistema nacional de gestión de desastres. La evaluación PER se realiza a nivel nacional, pero se centra en cómo la Sociedad Nacional funciona con su red de filiales. <https://www.ifrc.org/sites/default/files/PER-Summary-1.pdf>

**Marco de Acceso Seguro (SAF):** El SAF del ICRC permite a las Sociedades Nacionales profundizar su comprensión sobre lo que se necesita para aumentar o mantener su aceptación, seguridad y acceso a las personas necesitadas, comprendiendo su contexto operativo, evaluando las lecciones aprendidas por la Sociedad Nacional y analizando sus fortalezas y desafíos en relación con la aplicación de los elementos del SAF y los Principios Fundamentales. Su objetivo es ayudar a las Sociedades Nacionales a aumentar sus capacidades y su preparación para responder con seguridad y eficacia a las necesidades humanitarias en contextos delicados e inseguros, incluidos los conflictos armados y las tensiones internas. El SAF contribuye al desarrollo de las Sociedades Nacionales al poner énfasis en las debilidades organizativas específicas del contexto, a través de la perspectiva de aceptación, seguridad y acceso. Acceso Seguro: Guía para las Sociedades Nacionales. Ginebra. <https://saferaccess.icrc.org/overview>

**Sevilla 2.0:** El Acuerdo de Coordinación del Movimiento para el Impacto Colectivo (Acuerdo de Sevilla 2.0), aprobado en el Consejo de Delegados en 2022, es el último intento de acordar la interoperabilidad entre todos los componentes del Movimiento, incluyendo el fortalecimiento de los servicios humanitarios y el impacto en entornos afectados por la violencia y el conflicto. <https://www.ifrc.org/document/seville-agreement-2>

**Fortalecimiento de la Coordinación y la Cooperación en el Movimiento (SMCC):** En 2015, el Consejo de Delegados adoptó la resolución de Fortalecimiento de la Coordinación y la Cooperación en el Movimiento (SMCC) para mejorar la coordinación y cooperación entre los componentes del Movimiento y aprovechar mejor sus fortalezas complementarias. [https://rcrcconference.org/app/uploads/2022/05/21\\_CoD22-SMCC-Progress-Report-FINAL-EN.pdf](https://rcrcconference.org/app/uploads/2022/05/21_CoD22-SMCC-Progress-Report-FINAL-EN.pdf)

**Juventud como Agentes de Cambio Conductual (YABC):** El programa Juventud como Agentes de Cambio Conductual (YABC) de la IFRC ayuda a los jóvenes de todo el mundo a promover una cultura de no violencia y paz en sus comunidades. El proyecto enseña tanto a jóvenes como a adultos a aprovechar su propio poder, asumir funciones de liderazgo ético e inspirar transformaciones positivas en las mentalidades, las actitudes y los comportamientos. <https://www.ifrc.org/our-work/inclusion-protection-and-engagement/education/youth-agents-behavioural-change>

## Resumen

Este estudio documenta las inspiradoras transformaciones organizativas de seis Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: Afganistán, Honduras, Mali, Somalia, Ucrania y Yemen. Ubicadas en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia, cada Sociedad Nacional realizó inversiones en el Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSD)<sup>1</sup> para fortalecer sus servicios neutrales, imparciales e independientes, la acción humanitaria basada en principios liderada localmente y las estructuras organizativas. De este modo, pudieron llegar mejor a comunidades a las que a menudo no podían llegar otras organizaciones.

El estudio fue encargado por un grupo de trabajo global para documentar mejor las buenas prácticas y los desafíos asociados con las inversiones en el NSD en contextos difíciles. El grupo de trabajo, convocado y dirigido por la Cruz Roja Británica, está compuesto por la Cruz Roja Americana, la Cruz Roja Australiana, la Cruz Roja Canadiense, la Cruz Roja Danesa, la Cruz Roja Alemana, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC) y el Comité Internacional de la Cruz Roja (ICRC). La premisa general del estudio era comprender mejor los siguientes puntos:

- ✓ ¿Qué inversiones y estrategias de NSD a nivel del Movimiento han producido los mayores resultados en la creación de características organizativas que presten asistencia basada en principios y aumenten el bienestar en las comunidades objetivo?
- ✓ ¿Cómo se fortalecieron las capacidades sostenibles para promover una acción humanitaria localmente liderada, neutral, imparcial e independiente?
- ✓ ¿Cómo se abordaron las debilidades en las prácticas de NSD del Movimiento en entornos frágiles, complejos, afectados por conflictos y violencia, y cómo se aprovecharon las fortalezas para superarlas?

Partiendo de la definición aceptada de NSD, la **Parte 1** de este estudio resume las herramientas e iniciativas a nivel del Movimiento que tienen como objetivo fortalecer características organizativas relevantes y basadas en principios, la acción humanitaria liderada localmente, la aceptación y el acceso, y el impacto. Vuelve a confirmar la importante conexión entre las inversiones en NSD y el fortalecimiento de la capacidad de una Sociedad Nacional para cumplir con su «papel auxiliar» en relación con las autoridades públicas.

Por último, resume las principales líneas de investigación que se utilizaron para poner a prueba una serie de hipótesis. Estas incluirían saber si los enfoques y las herramientas existentes del NSD para apoyar la prestación de servicios basados en principios, la seguridad de los voluntarios y del personal y la coordinación del Movimiento son suficientes y relevantes para ayudar a las Sociedades Nacionales a adaptarse a contextos frágiles, complejos, con conflictos prolongados y afectados por la violencia, y a operar con éxito en ellos.

La **Parte 2** documenta las pruebas empíricas de las transformaciones exitosas de las seis Sociedades Nacionales de Afganistán, Honduras, Mali, Somalia, Ucrania y Yemen durante un periodo de 10 a 15 años. Los relatos describen la gama de inversiones estratégicas centradas en el NSD realizadas tanto por cada Sociedad Nacional por sí misma, como con el apoyo de socios seleccionados. Contienen ejemplos del uso de las herramientas del Movimiento, destacando la inadecuación percibida de algunas y la personalización de otras.

El viaje de transformación de cada Sociedad Nacional le permitió llegar a un número significativamente mayor de personas vulnerables con servicios pertinentes y personalizados, pero no sin desafíos. Se observaron varias deficiencias, tanto en las herramientas del Movimiento como en los procesos y modalidades de apoyo. Además, algunos aumentos de las capacidades de las Sociedades Nacionales fueron el resultado de inversiones anteriores del NSD y de herramientas que ya no están disponibles o que ya no se utilizan en el Movimiento.

La **Parte 3** consolida las conclusiones transversales de los estudios de casos de la Parte 2. Los presenta como una *Llamada al cambio* para apoyar mejor a las Sociedades Nacionales en contextos frágiles, complejos, de conflictos prolongados y afectados por la violencia con inversiones en NSD más eficaces y pertinentes. Las agrupa bajo los cuatro compromisos del Pacto de Desarrollo de las Sociedades Nacionales de la IFRC (2019)<sup>2</sup>, a saber:

- *Mejor identificación de las prioridades de la Sociedad Nacional (NS) en el NSD (y los roles desempeñados por los actores internos de la NS y externos).*
- *Competencias que coincidan con las necesidades en cada contexto, el papel de los socios del Movimiento en proporcionar competencias técnicas específicas para apoyar a la NS, incluyendo cómo desempeñó la IFRC el rol de garantía de calidad y coordinación.*

1 En el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el Desarrollo de Sociedades Nacionales se define como «el esfuerzo continuo de cada Sociedad Nacional para lograr y mantener una organización responsable y sostenible que ofrezca, a través de voluntarios y personal, servicios relevantes para abordar necesidades, reducir vulnerabilidades y construir resiliencia en un entorno cambiante». Política de Desarrollo de las Sociedades Nacionales de la IFRC, junio de 2022. [https://www.ifrc.org/sites/default/files/2022-10/202201003\\_IFRC-NSD-Policy-EN.pdf](https://www.ifrc.org/sites/default/files/2022-10/202201003_IFRC-NSD-Policy-EN.pdf)

2 <https://www.ifrc.org/document/national-society-development-compact>

- *Apoyo efectivo alineado (y las modalidades a través de las cuales se entrega).*
- *Aprendizaje y garantía de calidad (y cómo se comparte, o cómo se puede compartir en el futuro, con los interesados a nivel del Movimiento y los donantes externos).*

Los resultados se presentan como:

- **Prácticas satisfactorias** – han conducido a una mayor sinergia del Movimiento y a un impacto humanitario colectivo, y deberían ampliarse de inmediato en forma de una mejora del NSD y de las prácticas de cooperación y coordinación en todo el Movimiento.
- **Factores obstaculizadores** – que han militado contra el éxito de las transformaciones organizativas y la sostenibilidad en contextos frágiles, de violencia compleja y afectados por conflictos, y que deberían eliminarse.

A partir de los estudios de casos se identificó una lista de 200 prácticas satisfactorias consolidadas y factores obstaculizadores. Con el fin de identificar las prácticas más importantes a abordar en un futuro inmediato, los representantes de las Sociedades Nacionales y el grupo de trabajo priorizaron a continuación estas 200 prácticas en una lista reducida de 50 (presentada en el Anexo 3). A continuación, los dirigentes de las seis Sociedades Nacionales llevaron a cabo un segundo ejercicio de priorización para reducir la lista de prácticas favorecedoras y obstaculizadoras a 29, que se consideraba que necesitaban el apoyo y la atención más urgentes.

A continuación, en un «acto de aprendizaje» celebrado en Londres en mayo de 2024, tanto los altos dirigentes de las seis Sociedades Nacionales como los representantes de alto nivel de cada una de las instituciones miembros del grupo de trabajo analizaron colectivamente las «cuestiones clave y las causas profundas» y propusieron acciones que permitirían introducir mejoras inmediatas en las prácticas del NSD en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.

Para enmarcar el aprendizaje general del estudio, se acordó un conjunto de 14 mensajes clave sobre el fortalecimiento de las prácticas del NSD y la mejora de la calidad y la pertinencia del apoyo al NSD para su difusión en todo el Movimiento y para apoyar la promoción ante los donantes. Los mensajes clave que figuran a continuación, junto con las acciones propuestas en la reunión de aprendizaje en relación con las 29 prácticas que se habían priorizado como más urgentes de abordar, conforman la «Llamada al cambio».

### Mensajes clave

Las inversiones del NSD en contextos específicamente frágiles, complejos, afectados por conflictos prolongados y por la violencia deben priorizar lo siguiente:

- **Fortalecimiento del liderazgo de la NS**, a través de inversiones en NSD en habilidades de liderazgo y gobernanza, compartiendo buenas prácticas y apoyo entre pares, y fomentando una cultura de aprendizaje y mejora continua.
- **Desarrollo de las Sociedades Nacionales dirigido por las propias Sociedades Nacionales (NS)** y basado en los planes y prioridades de NSD. Los socios deben apoyar su inversión a largo plazo en el desarrollo institucional, proporcionando herramientas revisadas y armonizadas, personal con experiencia y competencias seleccionadas conjuntamente por las propias NS, y evitando estructuras paralelas.
- **La necesidad de apoyo transformacional a largo plazo**, con inversiones idealmente antes de cualquier emergencia o conflicto, pero al menos permitiendo un apoyo simultáneo a largo plazo que continúe durante y después de la emergencia. Las directrices de Desarrollo de las Sociedades Nacionales en Emergencias de la IFRC deben reflejar los desafíos de los contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.
- **Apoyo a la Diplomacia Humanitaria (HD)**, especialmente para abordar el desafío de trabajar con actores estatales y no estatales, así como para negociar el acceso, construir confianza y aceptación con todas las partes y los actores locales.
- **La importancia de permitir que las Sociedades Nacionales construyan sus propios recursos** para una respuesta humanitaria imparcial e independiente, con el fin de sostener las actividades más allá del período de emergencia.
- **La necesidad de apoyo en la movilización de recursos**, con socios que faciliten el acceso directo a donantes, exploren más fuentes del sector privado, promuevan un método único para calcular y apoyar los costos centrales en todo el Movimiento, y el compromiso de los socios de cumplir con dichos métodos.

- **La necesidad de pasar de proyectos a apoyar servicios y programas emblemáticos** vinculados al papel auxiliar de la Sociedad Nacional, a través de infraestructura, mejora de habilidades y apoyo técnico entre pares en áreas relevantes como salud de emergencia, atención prehospitalaria, primeros respondedores y servicios de ambulancia.
- **La necesidad de aumentar el apoyo al desarrollo de filiales y sufiliales**, incluido el apoyo en infraestructura, ya que es fundamental para negociar el acceso y la aceptación local.
- **La necesidad de incrementar el apoyo para el papel de los jóvenes en la promoción de la cohesión social y la construcción de paz** (por ejemplo, Explorando el Derecho Humanitario -EHL- y Juventud como Agentes de Cambio Conductual -YABC-).
- **La necesidad de implementar estándares mínimos globales en el apoyo y protección de los voluntarios.**
- **La necesidad de ampliar el apoyo entre iguales y los sistemas de gestión de conocimientos** para compartir prácticas eficaces.
- **Abordar el desinterés de los donantes: reforzar la comprensión por parte de los donantes de la necesidad de un apoyo flexible** a los procesos de desarrollo organizativo a largo plazo de las Sociedades Nacionales y de cómo esto permite la aceptación y el acceso.
- **La necesidad de reforzar las inversiones del NSD en enfoques de género, diversidad, inclusión y compromiso comunitario y responsabilidad**, que sienten las bases de una participación comunitaria sensible al género y a la diversidad y de unos servicios que refuercen la aceptación y el acceso.
- **La necesidad de invertir en una mejor comprensión de Sevilla 2.0 en todo el Movimiento** • para garantizar que las disposiciones del acuerdo sean aplicadas y observadas de forma coherente por los socios. La puesta en marcha de Sevilla 2.0 debe promover un apoyo coordinado basado en la centralidad de la estrategia, las prioridades y los planes de la SN, y la alineación con el «Plan Unificado» más amplio de la IFRC, y los instrumentos del Fortalecimiento de la Coordinación y la Cooperación en el Movimiento (SMCC).



# Parte 1

## Trasfondo, contexto y objetivos del estudio

Esta sección detalla cómo el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (el Movimiento) y sus 191 Sociedades Nacionales miembros de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja continúan fortaleciendo su posición y impacto únicos en las áreas de localización y acción humanitaria liderada localmente, preparación para la respuesta, y eficacia humanitaria en crisis prolongadas, emergencias complejas y contextos frágiles.

Define el Desarrollo de Sociedades Nacionales (NSD); expone el propósito del estudio, las metodologías y las líneas clave de investigación; y hace referencia a los resultados de otros estudios. Describe los enfoques y mecanismos de apoyo del NSD que pretenden reforzar el posicionamiento de las Sociedades Nacionales en entornos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia. También esboza las herramientas existentes para reforzar las capacidades de preparación, respuesta y recuperación basadas en principios, neutrales, imparciales e independientes, que a su vez aumentan la resiliencia de las comunidades.

Por último, hace referencia a los enfoques clave de la coordinación y la cooperación entre el NSD y el Movimiento. Resume una serie de logros percibidos inicialmente, así como desafíos, en relación con las inversiones en NSD armonizadas y sinérgicas realizadas por las Sociedades Nacionales y quienes las apoyan.

## 1. Objetivo del estudio

A falta de una investigación y una bibliografía mundiales sustanciales sobre enfoques exitosos para el fortalecimiento de las capacidades, la transformación organizativa y el desarrollo en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia, el Movimiento ha llevado a cabo múltiples iniciativas de investigación propias. Sin embargo, gran parte de esta investigación se centra más ampliamente en el papel de las Sociedades Nacionales en contextos afectados por desastres. Se ha prestado poca atención específica a los retos contextualizados a los que se enfrentan en entornos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia. Existe aún menos investigación sobre las adaptaciones y transformaciones organizativas apoyadas por inversiones estratégicas en NSD para fortalecer las características relevantes, basadas en principios y bien posicionadas de las Sociedades Nacionales como actores humanitarios locales en estos contextos altamente desafiantes.

Reconociendo que la evolución de las Sociedades Nacionales está muy contextualizada, este estudio se propuso documentar mejor y aprender de la diferente combinación estratégica de impulsores internos y externos del cambio que condujeron al éxito de las inversiones en NSD mediante:

- La examinación de los procesos de transformación de seis Sociedades Nacionales en una variedad de entornos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia, una de cada región del mundo<sup>3</sup>, basándose en sus propias perspectivas y tomando una visión a largo plazo de su impacto durante al menos 10 años.
- La aportación de una mejor comprensión de los factores transversales que ayudaron y obstaculizaron el reposicionamiento organizativo de la SN, su resiliencia y su impacto humanitario.
- La documentación del aprendizaje y su validación en un acto de aprendizaje organizado por la Cruz Roja Británica en mayo de 2024, en el que las seis Sociedades Nacionales, junto con el liderazgo de los miembros del grupo de trabajo que participaron en el estudio, debatieron y acordaron una *Llamada al cambio*: un conjunto de acciones propuestas para reforzar las estrategias de las Sociedades Nacionales para apoyar las transformaciones organizativas pertinentes en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.

## 2. Desarrollo de las Sociedades Nacionales

### (i) Definición

El NSD se refiere tanto al trabajo de las Sociedades Nacionales para desarrollarse a sí mismas, como al apoyo de los socios externos a sus procesos de transformación. En 2013 se aprobó el Marco de Desarrollo de las Sociedades Nacionales de la IFRC, que definió el enfoque básico para el NSD en el Movimiento. En 2019 se aprobó el Compacto de Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSD) de la IFRC y sus cuatro «Compromisos» para guiar al Movimiento en todas las áreas relacionadas con el apoyo al NSD. En 2022 se aprobó la nueva Política de NSD de la IFRC, actualizando las principales directrices para todo el trabajo de NSD. Estos documentos proporcionan el marco para todo el trabajo de desarrollo organizativo y fortalecimiento de capacidades en todo el Movimiento.

Los documentos afirmaron que el NSD comprende dos elementos:

**El Desarrollo organizacional:** *la parte del trabajo del NSD que se centra en cuestiones fundamentales dentro de la Sociedad Nacional: su mandato, base legal, identidad, dirección estratégica a largo plazo, modelo organizacional básico, impulso del liderazgo, capacidad para anticipar y adaptarse, y las relaciones entre las diferentes partes de la organización o entre la organización y su entorno, incluida su función auxiliar. El Desarrollo organizacional reconoce la interconexión de las diferentes funciones y niveles de una Sociedad Nacional y su influencia en el rendimiento y el impacto.*

**El Fortalecimiento/Mejora de capacidades** *como la parte del trabajo del NSD que se centra en mejorar los servicios y capacidades existentes, haciéndolos más efectivos, extendidos y mejor alineados con el mandato y la misión de la Sociedad Nacional. Esto incluye tanto el fortalecimiento de las áreas de trabajo que se centran en la resiliencia y el empoderamiento comunitario como el fortalecimiento de los sistemas, procedimientos y herramientas subyacentes.*

Política de Desarrollo de las Sociedades Nacionales de la IFRC, 2022

3 Con dos estudios de caso en África para cubrir los diferentes contextos de África Oriental y Occidental.



*Programa de transferencia de efectivo y encuesta en la provincia de Balkh, en el norte de Afganistán. El programa está dirigido a personas desplazadas internamente (PDI) que se han visto drásticamente afectadas por múltiples crisis, como sequías, conflictos, la COVID-19 y pobreza. Tanto la encuesta como el proceso de distribución fueron dirigidos por un equipo conjunto de personal y voluntarios de la Sociedad de la Media Luna Roja de Afganistán (ARCS). El número total de beneficiarios fue de 1350 hogares. Cada familia recibió 10 500 afganis o 130 USD, lo que tuvo lugar en el mes de junio de 2021.*

En su papel como organización paraguas y red de 191 Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la IFRC mantiene el mandato del Movimiento para apoyar un enfoque común y armonizado hacia el NSD. Uno de los documentos clave de la IFRC sobre el NSD incluye un reconocimiento de que los entornos sensibles a conflictos requieren enfoques mejorados para el NSD:

- «Cada Sociedad Nacional se desarrolla en un entorno externo único, con limitaciones y oportunidades específicas».
- «Cada Sociedad Nacional evoluciona con el tiempo y puede verse obligada a cambiar drásticamente con poca antelación, por ejemplo, en respuesta a un desastre o un conflicto».
- «Las crisis humanitarias requieren una ampliación significativa de la Sociedad Nacional: una crisis de gran envergadura que atrae la atención mundial ejerce una presión significativa sobre una Sociedad Nacional que tiene que gestionar tanto la afluencia a corto plazo de recursos temporales como las implicaciones a largo plazo para la Sociedad Nacional una vez que los recursos se han gastado y el interés global se ha desviado. En particular, es necesario que toda Sociedad Nacional que participe en una respuesta a gran escala gestione el proceso de ampliación y reducción de escala para que no comprometa su desarrollo a largo plazo».

Marco de Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSD) de la IFRC, 2013

El NSD a menudo se considera el núcleo de la contribución de la IFRC y del Movimiento a la localización. El Documento de Posicionamiento de la IFRC sobre Localización de 2022 define la localización como:

*«Una forma de volver a concebir el sector humanitario de abajo hacia arriba; reconociendo que la inmensa mayoría de la ayuda humanitaria ya la proporcionan los actores locales. A menudo son los primeros en responder a las crisis, permaneciendo en las comunidades a las que sirven antes, después y durante las emergencias, lo que les proporciona conocimientos prácticos y experiencia de primera mano sobre lo que debe ser una respuesta humanitaria eficaz y basada en principios.»*

*La localización no es nueva para la IFRC; es fundamentalmente cómo trabajamos. En el centro de nuestra acción se encuentran las Sociedades Nacionales (SN): actores locales, impulsados por voluntarios, con un acceso comunitario de confianza y apoyados por una IFRC de la que se apropian y gobiernan colectivamente, de abajo hacia arriba. La misión de la IFRC es inspirar, alentar, facilitar y promover en todo momento todas las actividades humanitarias realizadas por las Sociedades Nacionales, guiadas por nuestros Principios Fundamentales. Dentro de nuestra red, existe una fuerte voluntad no solo de aumentar el apoyo a las Sociedades Nacionales como actores humanitarios clave en sus propios países, sino también de fortalecer la capacidad y autoridad de sus filiales a nivel comunitario para tomar decisiones y actuar con rapidez frente a las crisis.»*

Desde una perspectiva de «localización de la acción humanitaria»<sup>4</sup>, las Sociedades Nacionales son el principal «actor local» permanente del Movimiento en cada contexto nacional.

4 Grand Bargain En 2016, la Cumbre Mundial Humanitaria (WHS) dio lugar al Gran Acuerdo, un conjunto de 10 compromisos de alto nivel firmados por grandes donantes y organizaciones humanitarias para reducir el costo de la ayuda humanitaria, hacerla más efectiva y comprometerse a «invertir en la capacidad de los actores locales y nacionales». Los Compromisos del Gran Acuerdo establecieron una «Línea de trabajo sobre localización» para «aprender de las prácticas de localización exitosas en todo el mundo» e introducir procesos humanitarios que:

- Fortalezcan la acción humanitaria local dirigida, responsable y basada en principios.
- Restablezcan los equilibrios de poder entre los agentes locales e internacionales para que los humanitarios locales puedan liderar y ofrecer servicios relevantes y sostenibles.
- Utilicen una combinación más estratégica de recursos locales e internacionales para crear una respuesta más eficiente, colaborativa y rápida.

*«La red de la IFRC está compuesta por organizaciones locales basadas en la comunidad y de confianza -las Sociedades Nacionales- que trabajan en red, prestan servicios a nivel local e influyen a nivel global. Los voluntarios de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en 165 000 filiales y unidades locales actúan como agentes de cambio a nivel comunitario, brindando apoyo y fortaleciendo la resiliencia de las personas en situaciones de vulnerabilidad y permitiendo oportunidades para que las personas expresen sus necesidades. Esta presencia inigualable y nuestra inversión en la acción local hacen de la IFRC una red global única de acción local sólida, que contribuye a la resiliencia y el empoderamiento de las comunidades, la cohesión social y la promoción y mantenimiento de la paz.*

*Las soluciones lideradas localmente tienen más probabilidades de anticipar y responder a las necesidades locales y globales emergentes y en rápida evolución. La escala, calidad y eficacia de nuestra acción local dependen, sin embargo, de la capacidad de las Sociedades Nacionales y sus redes de filiales para estar adecuadas a su propósito, desarrollar sus capacidades y adaptarse al entorno cambiante. Este desarrollo y transformación continua es la esencia de nuestro trabajo en Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSD)».*

Política de Desarrollo de las Sociedades Nacionales de la IFRC, 2022

Por ello, las inversiones en NSD se sitúan en el centro de la estrategia de localización del Movimiento. Con el tiempo, las inversiones exitosas en NSD generan una acción humanitaria sostenida y basada en principios, dirigida localmente, en comunidades a las que otras instituciones a menudo no pueden llegar. Sin embargo, para lograr ese posicionamiento, las Sociedades Nacionales, con el apoyo de los socios, deben invertir en estrategias de transformación a corto, medio y largo plazo que generen confianza, aceptación y acceso con todas las partes interesadas.

Un proyecto de resolución que se presentará en la 34ª Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja<sup>5</sup> en octubre de 2024 centra la visión de la localización en «potenciar el liderazgo, la capacidad y la prestación locales en la acción humanitaria basada en principios y reforzar la resiliencia». Una serie de reuniones paralelas previstas en la Conferencia Internacional sobre temas relacionados brindarán la oportunidad de divulgar el estudio y sus mensajes clave en una fase temprana. Cualquier oportunidad prometedor para integrar sus «acciones propuestas» dentro de otras iniciativas identificadas durante estas sesiones de difusión será objeto de seguimiento tras la Conferencia Internacional.

En consonancia con el espíritu de la citada resolución, este estudio define la «localización» como el fortalecimiento y el mantenimiento de una acción humanitaria basada en principios y dirigida a nivel local. Los estudios de caso demuestran el éxito de las inversiones en NSD en términos de un mayor número de personas afectadas a las que se llega con una ayuda humanitaria basada en principios. Destacan las prácticas de NSD que deberían llevarse a escala y las que deberían eliminarse, ya que militan en contra de la sostenibilidad, la aceptación y el acceso a largo plazo de una Sociedad Nacional, concretamente en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.

## **(ii) NSD y protección de la base jurídica de una Sociedad Nacional y de su función auxiliar única**

El estudio destaca la importancia de las inversiones en NSD que refuerzan el estatus auxiliar (derivado legalmente) y el papel auxiliar (que evoluciona continuamente en respuesta a las necesidades cambiantes de un entorno específico) de una sociedad nacional. A menudo gestionadas de forma única e innovadora, las Sociedades Nacionales en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia deben ser auxiliares de todos los poderes públicos. Estas autoridades pueden estar compuestas tanto por actores estatales como no estatales (a menudo armados). Cuando se negocia con sensibilidad y se actualiza de forma adecuada, un estatus y un papel de auxiliar modernos y relevantes salvan vidas.



*Más de 660 manifestantes y miembros de las fuerzas de seguridad recibieron tratamiento de primeros auxilios por parte de voluntarios de la Cruz Roja Ucraniana durante las protestas de mediados de febrero. Los heridos fueron trasladados a ambulancias que esperaban fuera del centro o a clínicas y hospitales de campaña cercanos. Una persona voluntaria de la Cruz Roja Ucraniana resultó herida cuando intentaba prestar asistencia médica. Los socios del Movimiento Internacional de la Cruz Roja han prestado apoyo financiero y técnico a la Cruz Roja Ucraniana sobre el terreno.*

<sup>5</sup> La Conferencia Internacional es un foro único que reúne a la mayor red humanitaria del mundo y a casi todos los gobiernos. Es un acontecimiento importante en el calendario humanitario y el principal foro mundial para mejorar e inspirar los debates humanitarios.

El estudio, por lo tanto, investigó las inversiones en NSD que llevaron a un estatus y papel auxiliar relevantes, renovados y negociados. Cuando tiene éxito, este aspecto poco enfatizado de la inversión en NSD es vital para mejorar la percepción, el acceso y la aceptación de las Sociedades Nacionales como actores neutrales, imparciales, independientes y dirigidos localmente, especialmente en entornos frágiles, complejos, afectados por conflictos y violencia.

La siguiente definición completa de papel auxiliar implica un conjunto específico de características organizativas que permiten a las Sociedades Nacionales prestar servicios en todos los contextos.

«Las autoridades públicas y las Sociedades Nacionales como auxiliares disfrutan de **una asociación específica y distintiva**, que conlleva **responsabilidades y beneficios mutuos**, en base a **leyes internacionales y nacionales**, en la que las autoridades públicas nacionales y la **Sociedad Nacional acuerdan las áreas en las que la Sociedad Nacional complementa o sustituye los servicios humanitarios públicos**; la Sociedad Nacional debe ser capaz de **prestar sus servicios humanitarios en todo momento en conformidad con los Principios Fundamentales**, en particular el de neutralidad e independencia, y con sus **otras obligaciones bajo los Estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja según lo acordado por los Estados en la Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**».

*30ª Conferencia Internacional, 2007, resolución 2*

Al negociar con un conjunto diverso de autoridades públicas, que con frecuencia incluyen tanto actores estatales como armados no estatales, las Sociedades Nacionales a menudo necesitan un apoyo en NSD culturalmente contextualizado y sensible para fortalecer su diseño organizativo general, características operativas y posicionamiento.

En contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia, los papeles auxiliares de las Sociedades Nacionales formalizan su adhesión a los Principios Fundamentales. Esto debería ser evidente tanto en la forma en que están estructuradas como en la naturaleza de los servicios que prestan. Los Principios Fundamentales pueden verse como una caja de herramientas y deben ser cumplidos conscientemente a través de una variedad de inversiones en NSD que fortalezcan las capacidades de las Sociedades Nacionales para utilizar y demostrar los principios que se esperan de ellas por todos los interesados. Pueden utilizarse para aportar claridad al trabajar para la Cruz Roja y la Media Luna Roja:

Humanidad Imparcialidad	<b>Objetivos: dos principios fundamentales que proporcionan una misión e inspiran.</b>
Neutralidad Independencia	<b>Medios que permiten aplicar los principios fundamentales en la práctica.</b>
Servicios voluntarios, Unidad Universalidad	<b>Estilo de trabajo: tres principios sobre organización y métodos.</b>

Este estudio documenta ejemplos de cómo cada una de las seis Sociedades Nacionales, con el apoyo de sus socios, afrontó esos retos. Analiza cómo utilizaron las inversiones en NSD para lograr y mantener características organizativas apropiadas, mejoradas y basadas en principios que las posicionaron como neutrales, imparciales e independientes en contextos altamente frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.

### **(iii) Coordinación a nivel del Movimiento para el apoyo al NSD en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia**

Los componentes del Movimiento comparten responsabilidades a la hora de apoyar a las Sociedades Nacionales en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia. Se han realizado varios intentos para reforzar la sinergia y la interoperabilidad del Movimiento. La IFRC y el ICRC tienen mandatos específicos para ayudar a las Sociedades Nacionales a ser actores humanitarios locales neutrales, imparciales e independientes.

De acuerdo con sus compromisos de localización, la Estrategia 2030 de la IFRC<sup>6</sup>, adoptada en 2019, exige un «cambio urgente de liderazgo y toma de decisiones al nivel más local». Esto incluye un mayor enfoque en el desarrollo de las Sociedades Nacionales, particularmente a nivel de filiales, para asegurar que sus servicios sean desarrollados y dirigidos por actores locales, respaldados por prácticas éticas y apoyados por su sólido papel

auxiliar. Para implementar la Estrategia 2030, la Secretaría de la IFRC creó la Agenda para la Renovación, que ofrece un mayor enfoque en cumplir con sus mandatos fundamentales:

- 1) Coordinación entre las Sociedades Nacionales miembros, garantizando un enfoque que abarque a toda la IFRC
- 2) Representación de los miembros a nivel internacional y regional, incluso a través de la diplomacia humanitaria conjunta
- 3) Desarrollo de las Sociedades Nacionales

En el centro del propósito del ICRC está el apoyo a las personas que sufren como resultado de conflictos armados y violencia. Es una organización imparcial, neutral e independiente, con una misión exclusivamente humanitaria para proteger las vidas y la dignidad de las víctimas de conflictos armados y otras situaciones de violencia, y proporcionarles asistencia. Siempre que es posible, el ICRC opera en estrecha colaboración con las Sociedades Nacionales para aumentar su impacto humanitario.

Cuando se trata de conflictos y violencia, el papel de la IFRC se centra en cuestiones específicas relevantes para las operaciones y capacidades de sus Sociedades Nacionales miembros. El papel del ICRC es apoyar a la IFRC contribuyendo al NSD en áreas relacionadas con su mandato y experiencia. El Acuerdo de Coordinación del Movimiento para el Impacto Colectivo (Acuerdo de Sevilla 2.0)<sup>7</sup>, aprobado en el Consejo de Delegados en 2022, es el último intento de acordar la interoperabilidad entre todos los componentes del Movimiento, incluyendo el fortalecimiento de los servicios humanitarios y el impacto en entornos afectados por la violencia y el conflicto. Reconoce una intersección de espacios compartidos donde los respectivos mandatos convergen y se complementan al apoyar la prestación de servicios humanitarios a las poblaciones afectadas por conflictos:



La práctica del NSD puede involucrar una serie de enfoques y puede ser respaldada por una variedad de herramientas<sup>8</sup> y procesos. Aunque el NSD no es una disciplina basada únicamente en herramientas, existen varias herramientas disponibles en el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja que permiten a una Sociedad Nacional evaluar sus fortalezas y deficiencias. Una línea de tiempo completa que abarca la evolución de las herramientas de NSD de la IFRC y los acuerdos a nivel del Movimiento se puede encontrar en el Anexo 1. Sin embargo, las herramientas se pueden resumir de la siguiente manera:

7 <https://www.ifrc.org/document/seville-agreement-2>

8 "Procesos de Evaluación y Desarrollo de NS: Guía para las Sociedades Nacionales", IFRC 2021 <https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes>

Procesos de evaluación y desarrollo estratégico	Proceso de evaluación y desarrollo temático	Procesos de evaluación y desarrollo especializado
Las evaluaciones estratégicas permiten a una Sociedad Nacional hacerse una idea global de sus puntos fuertes y débiles en su conjunto, examinando todos los aspectos (tanto los programas como las capacidades) de una Sociedad Nacional. Estas evaluaciones proporcionan una visión general de alto nivel de una Sociedad Nacional.	Las evaluaciones temáticas se centran en uno o varios temas generales (la preparación ante las catástrofes, por ejemplo). Aunque se centran más en un área de trabajo específica, incluirán todos los elementos diferentes relacionados con esa cuestión.	Las evaluaciones especializadas se centran más en un tema, lo que permite un análisis en profundidad de esa área. Sus recomendaciones podrían apuntar a problemas sistémicos en otras áreas de trabajo y requerir un análisis más amplio mediante procesos de evaluación estratégicos o temáticos.
Panorama general		Análisis en profundidad
Ejemplo de evaluación y desarrollo		
Evaluación y Certificación de la Capacidad Organizativa (OCAC) Evaluación de la Capacidad Organizativa de las Filiales (BOCA)	Preparación para la Respuesta a Emergencias (PER) Marco de Acceso Seguro (SAF)	Evaluación de Capacitación en Desarrollo Logístico de SN, PMER Evaluación de Protección, Género e Inclusión Preparación para la Asistencia en Efectivo y Vales de SN Colaboración con Socios de Proyecto (WWPP)

Las Sociedades Nacionales pueden recurrir a esta variedad de herramientas de evaluación para analizar mejor sus puntos débiles, sus competencias y las oportunidades de adaptar sus características organizativas para posicionarse como neutrales, imparciales e independientes. Estas herramientas incluyen:

- **Procesos de evaluación/desarrollo estratégico** para apoyar la revisión o actualización de los planes estratégicos a largo plazo, como:
  - o El proceso de **Evaluación y Certificación de la Capacidad Organizativa (OCAC)**<sup>9</sup> que proporciona una visión general de todos los elementos que constituyen una Sociedad Nacional sólida.
  - o La **Evaluación de la Capacidad Organizativa de las Filiales (BOCA)**<sup>10</sup> que permite lo mismo a nivel de filial. at the branch level.
- **Procesos de evaluación/desarrollo temático** cuando las Sociedades Nacionales necesitan obtener una mejor comprensión de las mejoras necesarias en áreas de trabajo más específicas. Se incluyen:
  - o El enfoque de **Preparación para la Respuesta a Emergencias (PER)**<sup>11</sup> que ayuda a identificar y planificar el fortalecimiento crítico de las capacidades de preparación para la respuesta, para asegurar una asistencia humanitaria oportuna y efectiva en consonancia con el papel auxiliar y mandato de la Sociedad Nacional.
  - o El **Marco de Acceso Seguro (SAF)**<sup>12</sup> para reducir y mitigar los riesgos que las SN pueden enfrentar en contextos sensibles e inseguros; y para ganar la confianza y aceptación de las personas y comunidades, así como de aquellos que controlan o influyen en el acceso a ellos.
- **Procesos de evaluación y desarrollo especializados** para reforzar un área técnica específica, como:
  - o El **Enfoque del Movimiento para el Desarrollo Logístico de las Sociedades Nacionales**<sup>13</sup>
  - o El proceso de **Preparación para la Asistencia en Efectivo y Vales para las Sociedades Nacionales de la IFRC**<sup>14</sup> (CVAP).

9 La OCAC de la IFRC es un proceso de evaluación que apoya a las Sociedades Nacionales a revisar todos los elementos que conforman una organización sólida, al examinar sus indicadores de capacidad y desempeño, evaluando fortalezas y debilidades, y proporcionando un enfoque en sus esfuerzos por convertirse en proveedores de servicios fuertes y sostenibles <https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes>

10 BOCA, de la IFRC, es una herramienta de autoevaluación desarrollada para las filiales de las Sociedades Nacionales para identificar y evaluar sus fortalezas, limitaciones y desafíos en relación con una amplia gama de capacidades organizacionales. Se utiliza como primer paso en un proceso de desarrollo de filiales. <https://branches.ifrc.org/sites/default/files/media/document/2021-05/a-practical-guide-en.pdf>

11 Aunque la PER se considera una evaluación temática, se trata de una metodología bien desarrollada, vinculada a los componentes e indicadores de OCAC, SAF y WPNS, y aplicada globalmente con más de 90 Sociedades Nacionales. Proporciona una visión integral de la capacidad interna de las Sociedades Nacionales para apoyar la respuesta a emergencias como parte del sistema nacional de gestión de desastres. La evaluación PER se realiza a nivel nacional, pero se centra en cómo la Sociedad Nacional funciona con su red de filiales. <https://www.ifrc.org/sites/default/files/PER-Summary-1.pdf>

12 El SAF fue desarrollado por primera vez por el ICRC en 2002/03, en consulta con las Sociedades Nacionales de la CR y la Media Luna Roja y la IFRC. Su objetivo es ayudar a las Sociedades Nacionales a aumentar sus capacidades y su preparación para responder con seguridad y eficacia a las necesidades humanitarias en contextos delicados e inseguros. <https://saferaccess.icrc.org/overview/>

13 [https://www.ifrc.org/sites/default/files/2023-07/Movement\\_Approach\\_NS\\_Logistics\\_Development\\_EN.pdf](https://www.ifrc.org/sites/default/files/2023-07/Movement_Approach_NS_Logistics_Development_EN.pdf)

14 <https://www.ifrc.org/our-work/disasters-climate-and-crises/cash-and-voucher-assistance>

Los estudios de casos demuestran la forma y el orden en que se utilizaron dichas herramientas para apoyar las transformaciones organizativas pertinentes en cada contexto. También documentan las limitaciones de las herramientas y muestran las innovaciones realizadas por algunas Sociedades Nacionales para adaptarlas a sus contextos específicos. En la actualidad, no existen mecanismos en el Movimiento para difundir estos valiosos aprendizajes y conocimientos generados en estos entornos específicos para inspirar la innovación en otras Sociedades Nacionales. El fortalecimiento del aprendizaje entre iguales, en particular para las Sociedades Nacionales en estos contextos, y la eliminación de las prácticas obstaculizadoras se abordan en las acciones de la Parte 3.

### 3. Ubicación de este estudio en el contexto de otros estudios contemporáneos

Varias iniciativas del Movimiento han tratado de reforzar la preparación de las Sociedades Nacionales para la respuesta y la recuperación. Sin embargo, rara vez han propuesto estrategias innovadoras de mejora de la capacidad y de transformación de la organización que reconozcan los retos de operar como actores locales con principios en situaciones de emergencia frágiles, complejas, de conflicto prolongado y afectadas por la violencia. Algunos ejemplos de investigaciones y orientaciones actuales y pasadas que presentan tales limitaciones son los siguientes:

- Extensa investigación comisionada por la IFRC sobre el **CaFortalecimiento de Capacidades para la Gestión de Respuesta a Desastres**<sup>15</sup>, que tuvo como objetivo proporcionar una base sólida para las inversiones en NSD, tanto dentro del Movimiento como en contribuciones a los sistemas nacionales y locales de Gestión de Respuesta a Desastres.
- El Grupo de Trabajo sobre Asistencia Humanitaria Efectiva y Eficiente de la Junta de Gobierno de la IFRC que respalda el **Marco de Preparación de las Sociedades Nacionales** (2021) para proporcionar un lenguaje común, principios y definiciones al desarrollar políticas, estrategias y planes de preparación, así como conexiones con otros enfoques de fortalecimiento de capacidades. Subraya que la preparación requiere una sólida cultura organizativa que fomente el aprendizaje, la adaptación y el cambio, vinculando las iniciativas a corto plazo con una visión a más largo plazo.
- La **Guía de Desarrollo de las Sociedades Nacionales en Emergencias** (NSDiE) creada por la IFRC, con el apoyo de la Cruz Roja Australiana, Británica, Canadiense, Noruega, Sueca y Suiza, en estrecha colaboración con el ICRC. Pretende aplicarse a todo tipo de emergencias, reconociendo las diferencias en una variedad de contextos. Sin embargo, apenas menciona a las Sociedades Nacionales como actores eficaces en entornos frágiles, complejos y afectados por conflictos prolongados. Contiene seis dominios clave: Responsabilidades de liderazgo de la SN y continuidad de las actividades; voluntariado en situaciones de emergencia; relación entre las filiales y la SN y la sede central; gestión de las fases de transición; ampliación y reducción de la escala; relaciones exteriores, coordinación y asociaciones.
- La **La nota de orientación DG ECHO de 2023 y los estudios de caso multisectoriales sobre localización**<sup>16</sup> se publicó en marzo de 2023. Es el resultado de consultas concertadas con organizaciones locales, nacionales e internacionales durante más de un año, y guía establece el compromiso de DG ECHO de alcanzar los objetivos y la visión del Gran Acuerdo. Sin embargo, los tres estudios de caso de la IFRC sobre Asociaciones, NSD y fondos agrupados para la respuesta a emergencias no destacan las necesidades específicas de inversión en desarrollo de Sociedades Nacionales en contextos de conflicto prolongado y afectados por la violencia.
- El estudio comisionado por la IFRC en 2024 sobre **crisis prolongadas, emergencias complejas y contextos frágiles**<sup>17</sup>, que fue consultado en un taller global de la IFRC en enero de 2024. Aunque aborda una serie de cuestiones que se solapan y que se encuentran en un amplio conjunto de contextos de crisis frágiles, complejas y prolongadas, no aborda los factores críticos específicos de éxito y los retos relacionados con ser Sociedades Nacionales de confianza y con principios en entornos afectados por conflictos.
- Un estudio de la Cruz Roja Australiana de 2024 sobre **localización en crisis prolongadas y contextos frágiles**, realizado en asociación con el Humanitarian Advisory Group y consultores locales en cinco contextos de crisis prolongadas. El estudio explora tres ámbitos clave de la práctica de los intermediarios en las crisis prolongadas (riesgo y cumplimiento, fortalecimiento organizativo e intercambio de capacidades, y financiación), y las implicaciones para la acción humanitaria dirigida a nivel local. Realizado desde la perspectiva de un socio, ofrece una visión de los retos, así como de las oportunidades, de ser un mejor socio de los actores humanitarios locales en entornos complejos.

15 <https://reliefweb.int/report/world/strategic-research-national-and-local-capacity-building-drm>

16 <https://www.urd.org/en/publication/cases-studies-on-localisation-policy-of-dg-echo-2/>

17 <https://www.ifrc.org/media/53833>

Existen otros ejemplos de estudios sobre el fortalecimiento de la acción humanitaria basada en principios y dirigida a nivel local. Sin embargo, también se limitan a un enfoque descriptivo centrado en los resultados generales, en lugar de documentar las inversiones específicas del NSD que reforzaron las capacidades y estructuras neutrales, imparciales e independientes de una Sociedad Nacional. Los ejemplos incluyen los siguientes:

- Los **estudios de caso del Marco de Acceso Seguro (SAF)** del ICRC en 15 Sociedades Nacionales<sup>18</sup> han documentado cómo, desde 2012, las Sociedades Nacionales seleccionadas han utilizado el SAF para llamar la atención sobre debilidades organizativas específicas del contexto, así como para abordarlas. Las orientaciones clave del SAF hacia el NSD incluyen «*brindar apoyo continuo para fortalecer la capacidad de las Sociedades Nacionales de proporcionar los servicios humanitarios requeridos de manera segura*» y «*animar a los socios del Movimiento a incorporar plenamente los enfoques del SAF en sus programas de apoyo al desarrollo de las Sociedades Nacionales*».
- Los **estudios de caso de Principios para la Acción**<sup>19</sup> de la Cruz Roja Británica y del ICRC para compartir lecciones aprendidas dentro del Movimiento sobre cómo se han aplicado los Principios Fundamentales en diferentes situaciones.
- Un estudio de la Cruz Roja Danesa de 2023 sobre **factores de éxito para el desarrollo de ramas en contextos frágiles y afectados por conflictos**, acompañado de dos estudios de caso sobre ramas específicas de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja de Sudán del Sur y Ucrania. El estudio analiza los factores de éxito de las filiales que operan en entornos frágiles o conflictivos. Los estudios de casos se centran únicamente en el nivel de las filiales y analizan las pruebas y las perspectivas sobre cómo se abordaron con éxito la sostenibilidad y los servicios de las filiales en entornos específicos afectados por conflictos.

Los resultados de las iniciativas mencionadas aún no se han difundido de forma sistemática y amplia entre los componentes del Movimiento y los donantes de manera que conduzcan a un cambio de prácticas. Algunos otros estudios también han reclamado un análisis más profundo de los factores que permiten a las Sociedades Nacionales ser aptas para su propósito en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.

- «*La del Movimiento en NSD en contextos de conflicto es actualmente confusa, con interpretaciones diferentes y a veces contrapuestas del propósito del NSD, así como enfoques y prioridades divergentes entre múltiples actores del Movimiento, incluidas las Sociedades Nacionales. El estudio sugiere que la falta de priorización y de experiencia dentro del Movimiento, así como las actuales formas de trabajar, probablemente signifiquen que las oportunidades para que las SN se desarrollen son limitadas*».
  - «*Faltan conocimientos específicos e investigación sobre el NSD en situaciones de conflicto para apoyar la toma de decisiones y la inversión, así como análisis y herramientas adaptadas a los conflictos*».
  - «*Muchas cuestiones pueden abordarse mediante un mejor marco para el NSD en los conflictos*».
- «Aprender de la asistencia de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en crisis prolongadas y emergencias complejas»<sup>20</sup>



**Cruz Roja Hondureña: Prestando asistencia humanitaria a los migrantes en Danlí, El Paraíso.**

18 Sudáfrica, Zimbabue, Sudán del Sur, Sudán, Níger, Costa de Marfil, México, Colombia, Argentina, Canadá (protestas por derechos indígenas en 2012), Afganistán, Bosnia y Herzegovina, Gran Bretaña (Irlanda del Norte), Líbano y Palestina. <https://www.icrc.org/en/what-we-do/cooperating-national-societies/safer-access-all-national-societies>

19 La Cruz Roja Británica y el ICRC crearon tres estudios de caso de Principios para la Acción con las Sociedades Nacionales de Somalia (2006), Líbano (2012) y Siria (2015).. <https://www.redcross.org.uk/about-us/what-we-stand-for>. Los objetivos de los estudios de casos eran los siguientes:

- *Aclarar la relevancia operativa de los Principios Fundamentales en contextos particulares*
- *Examinar la importancia de los Principios Fundamentales en las situaciones humanitarias actuales*
- *Analizar el papel distintivo del Movimiento en diferentes contextos*

20 Publicado en 2020, fue comisionado conjuntamente por la IFRC y el ICRC en coordinación con la Cruz Roja Sueca y la Cruz Roja Noruega dentro del marco del programa de Desarrollo de Sociedades Nacionales en Emergencias de la IFRC. Su objetivo era «modelar conjuntamente los esfuerzos futuros para apoyar mejor el desarrollo y el fortalecimiento de las Sociedades Nacionales durante una situación de conflicto, de emergencia compleja, de crisis prolongada y contextos posteriores al conflicto para prestar una asistencia humanitaria eficaz y eficiente en tales situaciones y después de la emergencia». Se centró en ocho países: Afganistán, Camerún, República Democrática del Congo, Libia, Myanmar, Pakistán, Ucrania y Yemen. <https://www.ifrc.org/media/53833>

Este estudio es una contribución a la aplicación de las recomendaciones anteriores. Recoge pruebas empíricas de prácticas de NSD exitosas, así como desafiantes, en contextos en tiempo real y respuestas humanitarias. Por lo tanto, contiene una recopilación de inversiones específicas, innovadoras y no documentadas previamente en materia de NSD en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia, realizadas a lo largo de un periodo de transformación de 10 a 15 años.

Para abordar las dimensiones del NSD que faltan en la investigación y la literatura anteriores, el estudio muestra prácticas exitosas de NSD que se contextualizaron específicamente en entornos frágiles, complejos y afectados por conflictos para conseguir el acceso humanitario y la aceptación de todos los actores relevantes. También destaca las tendencias inadecuadas y negativas que militan contra el éxito de la cooperación y la coordinación del Movimiento y propone acciones para sustituir estas tendencias negativas por prácticas exitosas en la «Llamada al cambio» de la Parte 3.

## 4. Metodología

Las seis SN invitadas a participar fueron elegidas en función de su:

- ✓ Experiencia de un contexto humanitario de larga duración, frágil, complejo, afectado por un conflicto prolongado y por la violencia (que represente un continuo entre entornos sensibles al conflicto, afectados por el conflicto y posteriores al conflicto que hayan necesitado una transformación y adaptación organizativa para sobrevivir y prestar servicios humanitarios basados en principios).
- ✓ Uso del apoyo de varios socios.
- ✓ Impacto humanitario local generalizado que resulta en historias que demuestran la resiliencia comunitaria y el bienestar mejorado como resultado de la renovación de las estructuras, mandatos y servicios de las Sociedades Nacionales.
- ✓ Participación en diversos mecanismos de evaluación, inversión y apoyo técnico del NSD del Movimiento, y beneficiarse de ellos.

Se realizó una extensa revisión bibliográfica de la documentación tanto de la Sociedad Nacional como de los socios en cada uno de los seis países. A continuación se realizaron entrevistas con una gran variedad de partes interesadas locales en cada contexto. Entre ellos se encontraban altos cargos de gobierno y gestión de las Sociedades Nacionales, directores de programas, miembros de las filiales locales, voluntarios, jóvenes, personal y representantes de la comunidad, además del personal apropiado de la IFRC, el ICRC y las Sociedades Nacionales asociadas.

Se entrevistó a una media de 30 informadores clave en cada una de las seis Sociedades Nacionales, junto con una media de 12 informadores clave de los componentes del Movimiento y de los socios que apoyan a cada SN.

Se pidió a las partes interesadas que:

- Describieran sus experiencias operativas.
- Articularan su papel en la transformación organizativa a largo plazo como resultado directo de tener que responder en entornos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.
- Identificaran los puntos de inflexión clave y la forma en que las inversiones en NSD contribuyeron a un mayor acceso, aceptación y capacidades humanitarias sostenibles dirigidas localmente en las comunidades.
- Dieran ejemplos de cómo las inversiones en NSD reforzaron el posicionamiento nacional y las estructuras locales de las Sociedades Nacionales, lo que a su vez condujo a unas comunidades más fuertes, seguras, preparadas y resilientes.
- Describieran las ventajas de utilizar las herramientas de la IFRC y del Movimiento, así como las herramientas de socios externos ajenos al Movimiento, como los organismos de la ONU y las ONG locales, si procedía.

Los resultados de los estudios de casos validaron un «Marco conceptual» inicial (para más detalles, véase la sección 5). Este marco se utilizó para consolidar los temas empíricos repetitivos, que surgieron de los informantes clave en todos los contextos. La triangulación final de las pruebas procedentes de los seis contextos operativos condujo a la consolidación de «prácticas exitosas» que requieren ser ampliadas y reproducidas en todo el Movimiento, y de «factores obstaculizadores» que deben ser erradicados y descartados. Para facilitar la acción,



*La sequía, las inundaciones, la violencia y la inestabilidad han puesto en grave peligro a las poblaciones del norte de Mali. A través de un proyecto financiado por USAID/OFDA, la Cruz Roja de Mali ayuda a las personas a volverse más resilientes restaurando sus medios de vida mediante la distribución de efectivo.*

las prácticas exitosas y las que obstaculizan se enmarcaron dentro del Pacto de NSD de la IFRC, que ya vincula el enfoque del Movimiento para un apoyo armonizado al NSD en todos los entornos. Estas prácticas fueron luego priorizadas colectivamente por las seis Sociedades Nacionales y el Grupo de Trabajo, basándose en aquellas que se consideraron más transformadoras para abordar en el futuro inmediato.

La Cruz Roja Británica organizó un evento colectivo de aprendizaje en Londres del 1 al 3 de mayo de 2024. En el acto, altos dirigentes de cada una de las seis Sociedades Nacionales, junto con altos representantes de las instituciones miembros del grupo de trabajo, ultimaron colectivamente una Llamada al cambio, en la que se proponían acciones para abordar estas prácticas prioritarias y se consideraban posibles oportunidades de influencia estratégica tanto dentro como fuera del Movimiento.

## 5. Un posible «Marco conceptual» que demuestra el efecto de las inversiones longitudinales Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSD) sobre la aceptación, el acceso y el impacto humanitario.

Las pruebas empíricas recopiladas a partir de la revisión bibliográfica inicial y las entrevistas con las partes interesadas sirvieron para elaborar un «Marco conceptual» que pudiera orientar el resto del estudio. Posteriormente, las entrevistas con las partes interesadas lo pusieron a prueba y lo validaron, proporcionando ejemplos de éxito en el acceso en los contextos más difíciles, frágiles, complejos, afectados por la violencia y los conflictos.



Comprende los cinco «predeterminantes» o «condiciones previas» más recurrentes identificados por la mayoría de los informadores clave entrevistados, tanto de las Sociedades Nacionales como de las instituciones asociadas. Se hizo hincapié en ellos como los «abridores de puertas» clave para lograr la aceptación y el acceso de las comunidades y de todas las partes de un conflicto. Los estudios de caso documentan cómo cada factor en un entorno específico es el resultado de múltiples tipos de inversiones longitudinales exitosas en NSD, específicamente contextualizadas en entornos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia. Pueden resumirse como sigue:

<b>Proximidad</b>	Mediante la prestación de un voluntariado, unos servicios y una responsabilidad humanitaria pertinentes, fiables, coherentes, basados en principios y sostenibles a nivel local (complementados con mecanismos de apropiación y participación comunitaria) que generen confianza y credibilidad en las comunidades.
<b>Visibilidad</b>	Mediante prácticas seguras de voluntariado y protección del personal, la identificación de los voluntarios y el personal de las Sociedades Nacionales y el posicionamiento de los activos locales a largo plazo proporcionados por el Movimiento, como clínicas, almacenes y servicios neutrales e imparciales orientados a las necesidades, en zonas en manos de actores estatales y no estatales armados a las que no pueden llegar otras organizaciones.
<b>Herencia</b>	A través del aprovechamiento del posicionamiento a largo plazo de voluntarios y personal locales, así como de las actividades de salud, respuesta a desastres y protección, que mejoraron la credibilidad y la fiabilidad a largo plazo de la Sociedad Nacional y sus papeles auxiliares relevantes con todos los actores pertinentes.
<b>Reputación</b>	A través de la construcción de la percepción de una «huella» y un «puente» del Movimiento que vincule el mantenimiento de la acción humanitaria basada en principios y dirigida a nivel local, la inclusión social y las funciones de consolidación de la paz con la asistencia generada a nivel nacional e internacional.
<b>Integridad</b>	A través de un programa asertivo de transparencia y responsabilidad que conduzca a la aceptación y el acceso, que implique la planificación inclusiva de servicios neutrales, imparciales e independientes con las comunidades y las partes interesadas, y que ejecute todas las actividades de plena conformidad con los Principios Fundamentales.

Estos cinco temas se convirtieron en un marco unificador a través del cual las Sociedades Nacionales y sus socios podían describir mejor las prácticas de acceso y aceptación satisfactorias. Los estudios de caso de la segunda parte exploran con más detalle cómo las múltiples inversiones en NSD, tanto por parte de los dirigentes de las Sociedades Nacionales como de sus socios, condujeron a la creación exitosa de cada «predeterminante» y «condición previa» en los diferentes contextos. En conjunto, allanaron un camino fiable para llegar a un mayor número de poblaciones afectadas a las que pocas, y a veces ninguna, otras organizaciones o instituciones podían llegar.



*La peor sequía en décadas afecta ahora a Somalilandia. La Media Luna Roja Somali, junto con sus socios, está haciendo todo lo que está en su mano para apoyar a las personas que pasan apuros a causa de la sequía. Muchas personas han perdido parte o la totalidad de su ganado y viven en una situación desesperada. (Foto: Olav A. Saltbones - Cruz Roja Noruega)*

## 6. Líneas clave de investigación

### (i) Localización y acción humanitaria dirigida a nivel local: la clave para la aceptación y el acceso

*«Los miembros, voluntarios y personal de las filiales de las Sociedades Nacionales (unidades locales) suelen proceder de las comunidades con las que trabajan: hablan el mismo idioma, entienden las normas culturales locales y están presentes antes, durante y después de una crisis. Debido a esta proximidad, los voluntarios y el personal de las filiales están en una posición privilegiada para escuchar y responder a las opiniones de la gente sobre sus necesidades, prioridades, vulnerabilidades y capacidades, y para facilitar la participación de la comunidad.*

*Fundamentalmente, son los mejor situados para comprender los patrones de discriminación, violencia y exclusión y, por tanto, los más capacitados para garantizar que los más marginados sean incluidos en el apoyo y la asistencia, y protegidos de daños, abusos y explotación cuando sea necesario.*

*Las Sociedades Nacionales son la “fuerza vital” del Movimiento, y los voluntarios de las comunidades locales son, del mismo modo, la “fuerza vital” y la columna vertebral de las Sociedades Nacionales; por esta razón, apoyar, reconocer e invertir en los voluntarios es una parte esencial del enfoque de la IFRC en materia de localización».*

Documento de Debate de la IFRC sobre Localización, 2023

El estudio exploró la forma específica en que las inversiones en NSD contextualizadas fueron realizadas por las Sociedades Nacionales y sus socios en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia para convertirse en actores humanitarios locales eficaces y seguir siéndolo. Los estudios de caso incluyen pruebas fehacientes de cómo el poder de la acción humanitaria basada en principios y dirigida a nivel local en las comunidades, como resultado de inversiones sostenidas en NSD, puede ayudar a mejorar el conocimiento y la práctica del Movimiento.

### (ii) Relevancia de los procesos y herramientas de evaluación del NSD a nivel de Movimiento para los diferentes tipos de violencia y conflicto

Como se menciona en el informe de 2020 «Approaching NSD in Situations of Conflict and Protracted Crisis» (Abordar el NSD en Situaciones de Conflicto y Crisis Prolongada), existe una falta de comprensión general sobre cómo las diferentes fases del conflicto podrían requerir estrategias y herramientas de NSD distintas.

A falta de definiciones oficiales de algunos tipos de conflicto y de una autoridad central que clasifique los conflictos armados a nivel internacional, este estudio utiliza las siguientes definiciones de contextos afectados por conflictos, ya definidas en el Derecho Internacional Humanitario (DIH), complementadas por el derecho internacional de los derechos humanos y las leyes nacionales, así como otras definiciones más informales:

**«Conflictos armados internacionales»** » cubiertos por el DIH, que involucran a las fuerzas armadas de un estado frente a las fuerzas armadas de otro estado, con cualquier uso de la fuerza u ocupación.

**«Conflicto armado no internacional»** cubierto por el DIH, que puede involucrar a las fuerzas armadas de un estado contra grupos armados organizados, o grupos armados organizados entre sí.

**«Otras situaciones de violencia»**, no cubierta por el DIH, pero sí por el derecho internacional de los derechos humanos y las leyes nacionales, que pueden incluir disturbios, manifestaciones, actos de violencia aislados y esporádicos, arrestos masivos y desapariciones forzadas.

**«Emergencia compleja»**<sup>21</sup> no cubierta por el DIH, pero definida como un país con conflicto presente o pasado, y un gran desastre natural.

**«Crisis prolongada»**, no cubierta por el DIH, pero se refiere a un país en una situación de conflicto prolongado o posterior al conflicto, con problemas de desplazamiento y migración y que sigue siendo altamente frágil.

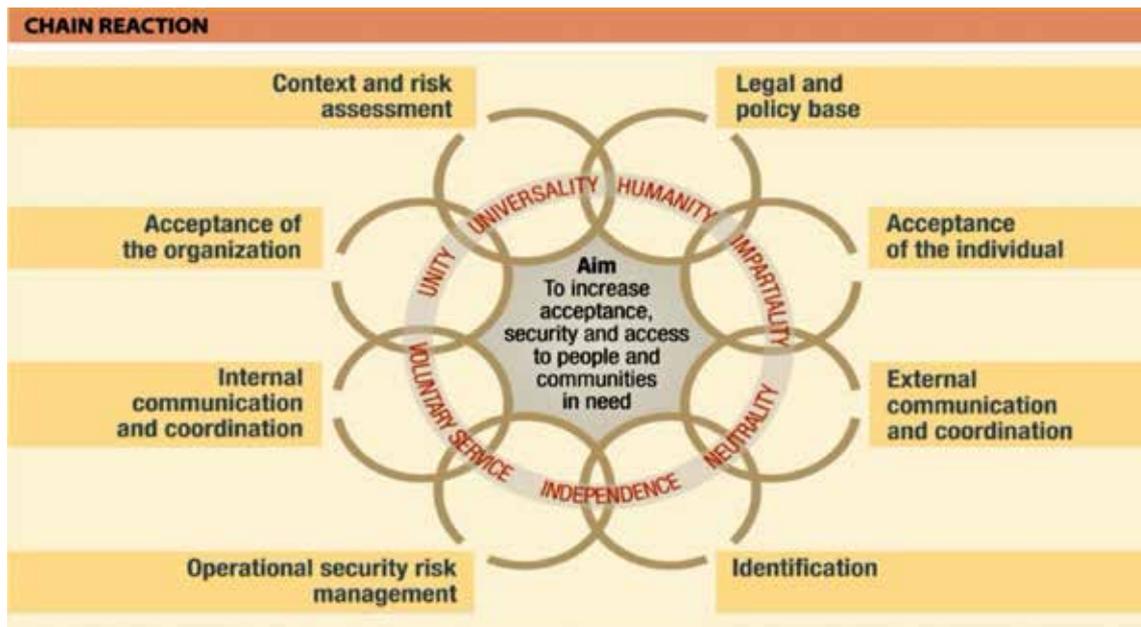
El estudio se propuso verificar qué herramientas del Movimiento habían contribuido a potenciar las características y transformaciones organizativas pertinentes en contextos frágiles, complejos, afectados por conflictos y violencia. Buscaba ejemplos de prácticas exitosas de NSD que facilitarían una acción humanitaria basada en principios y dirigida a nivel local sobre la base de una mayor aceptación y acceso. Exploraba qué herramientas y procesos de

21 <https://www.ifrc.org/media/53833> Este estudio encargado por la IFRC en 2024 sobre «Aprender de la asistencia de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en crisis prolongadas y emergencias complejas» ofrece una definición actualizada de «emergencia compleja» y «crisis prolongada» (página 10).

evaluación organizativa y de preparación para la respuesta de las Sociedades Nacionales, tanto de la IFRC como de otros Movimientos, incluían elementos que pudieran adaptarse o hacerse pertinentes en esos contextos. El siguiente diagrama resume la evolución de dichas herramientas, a las que se hace referencia en los estudios de caso de la Parte 2.



El Marco de Acceso Seguro (SAF) del ICRC es la única herramienta del Movimiento que permite a una Sociedad Nacional evaluar su posicionamiento organizacional, fortalezas y deficiencias en contextos específicamente afectados por la violencia y el conflicto. El estudio, por lo tanto, exploró la manera en que se implementó el SAF en diferentes contextos y su relación con otras inversiones en NSD y el apoyo a nivel de Movimiento.



El SAF comprende ocho elementos, cada uno agrupando una serie de acciones que, si se toman junto con la aplicación de los Principios Fundamentales, ayudan a las Sociedades Nacionales a aumentar su aceptación, seguridad y acceso a personas y comunidades con necesidades humanitarias en contextos sensibles e inseguros. Como se menciona en el informe de 2020 «Approaching National Society Development in Situations of Conflict and Protracted Crisis», el apoyo del SAF a menudo ha fortalecido la gestión operativa y de seguridad al mejorar la coordinación, la gestión de recursos humanos, la difusión de los mandatos y principios fundamentales del Movimiento, la defensa humanitaria, las comunicaciones y las evaluaciones de riesgos. El informe de 2020 señala además:

*«En relación con el importante papel y la influencia del ICRC en el ámbito del NSD en situaciones de conflicto y crisis prolongadas, si bien se observaron casos en los que el ICRC contribuyó positivamente a la salud a largo plazo de las distintas Sociedades Nacionales, también se observaron oportunidades perdidas para que el ICRC, junto con la IFRC y otros actores del Movimiento, contribuyera a la salud a largo plazo de las Sociedades Nacionales en situaciones de conflicto y crisis prolongadas».*

*«Las Sociedades Nacionales en situaciones de conflicto se enfrentan a retos estructurales y de dotación de recursos, en particular modelos de negocio muy dependientes del apoyo internacional».*

*«Es probable que los actores del movimiento sigan centrados en las operaciones a corto plazo, ignorando las necesidades y oportunidades legítimas de los socios de las ramas y las Sociedades Nacionales para adaptarse a “la nueva normalidad” y ser más autónomos y sostenibles desde el punto de vista financiero sin dejar de trabajar con los socios internacionales. Como dijo un encuestado de una filial de la Sociedad Nacional: “[un socio internacional] lleva 25 años trabajando con nosotros. Deberíamos ser capaces de hacer más de lo que podemos».*

Sin embargo, el presente estudio exploró si el uso del SAF por parte de las Sociedades Nacionales se centraba meramente en el fortalecimiento de los mecanismos operativos de respuesta, o hasta qué punto la aplicación de los ocho elementos del SAF ha contribuido a un proceso de transformación más amplio de una Sociedad Nacional. También examinó si los procesos de evaluación del SAF complementaban otras herramientas de evaluación y desarrollo organizativo de la IFRC y de los socios, de qué manera, y con qué impacto. Finalmente, se analizó si el ICRC, la IFRC y los socios priorizan adecuadamente los Planes de Acción del SAF para el apoyo, y si estos están integrados en estrategias de apoyo interoperables de cualquier tipo.

El estudio actual, por lo tanto, evaluó si las necesidades generales de apoyo estratégico en el NSD de una Sociedad Nacional en entornos frágiles, complejos, afectados por conflictos y violencia eran reconocidas y financiadas adecuadamente por la IFRC, el ICRC y las Sociedades Nacionales Socias (SNS). También se examinó si las Sociedades Nacionales adaptaron con éxito alguna de las herramientas y procesos de NSD «desarrollacionales» para identificar y abordar deficiencias organizacionales específicas en estos contextos.

### (iii) La protección de los voluntarios y del personal

Como se establece en el Pacto de NSD de la IFRC (2019):

*«El voluntariado es uno de los siete Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Los voluntarios demuestran y promueven el valor del Movimiento y están en el centro de todo lo que hace. Los voluntarios son la encarnación del compromiso y la responsabilidad de la comunidad. Predican con el ejemplo, sacrificando con demasiada frecuencia sus vidas para salvar las de los demás».*



*Casco antiguo, Saná (Yemen), septiembre de 2017. La asombrosa cifra de 14,5 millones de personas no tienen acceso a agua potable ni a un saneamiento adecuado en Yemen. Más de dos años de guerra han provocado una grave escasez de agua en todo el país. Dos veces al día, la Media Luna Roja de Yemen suministra agua a las personas más vulnerables de Saná.*

Varias herramientas y procesos han evolucionado en el Movimiento para proteger y mantener el voluntariado en todos los entornos. La última Política de Voluntariado de la IFRC<sup>22</sup> aboga por la «*mejora de la seguridad, protección y bienestar de los voluntarios*». El Compromiso 2 del NSD Compact de la IFRC contiene un recordatorio importante:

*«Las Sociedades Nacionales ofrecen a los voluntarios oportunidades de prestar servicio y deben dar prioridad a una gestión sólida del voluntariado que permita una mayor rapidez, flexibilidad y una mayor diversidad de oportunidades de participación, incluyendo la seguridad y la protección de los voluntarios en el centro de su trabajo y su plan de desarrollo nacional. A su vez, una base sólida de voluntarios y una buena gestión del voluntariado permiten a una Sociedad Nacional cumplir su misión.*

*La Alianza para el Voluntariado, cuyo objetivo es implicar, atraer y proteger mejor a los voluntarios, se ha comprometido a reforzar y potenciar la base de voluntarios de las Sociedades Nacionales y, como tal, es un socio clave en el NSD y un compromiso prioritario para el Pacto.*

*Debemos priorizar colectivamente el voluntariado en las Sociedades Nacionales en áreas como, entre otras:*

*nuevas formas de participación de los voluntarios (incluido el voluntariado electrónico, el voluntariado corporativo, el voluntariado espontáneo) gestión de datos para el voluntariado seguridad y bienestar de los voluntarios (incluido el voluntariado en emergencias)».*

La «Guía de Implementación de los Estándares para Facilitar la Seguridad, Protección y Bienestar de los Voluntarios» (Standards to Facilitate the Safety, Security and Well-being of Volunteers – Implementation Guide)<sup>23</sup> de 2021 fue elaborada por el Grupo de Trabajo de la Alianza de Voluntariado de la IFRC sobre Voluntariado en Situaciones Peligrosas. Las 13 normas también se basan en la Política de Voluntariado de la IFRC y en otras decisiones y recomendaciones del Movimiento aprobadas por la Conferencia Internacional del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. La guía absorbe las anteriores directrices «Mantenerse a salvo» (Stay Safe)<sup>24</sup> de la IFRC y elementos del SAF del ICRC, que establecen las normas mínimas de gestión para mantener a los voluntarios seguros, protegidos y en buen estado.

El estudio exploró cómo las inversiones en NSD ayudaron a las Sociedades Nacionales a identificar, priorizar y mitigar los riesgos para la seguridad y el bienestar de los voluntarios en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia. Se buscaron ejemplos de la aplicación, o adaptación adecuada, de herramientas de mejores prácticas, y de procesos y directrices locales culturalmente contextualizados que garantizaran la protección, la aceptación y el acceso. También se buscaron ejemplos de enfoques reforzados de apoyo psicosocial, y de estrategias para abordar la compensación y los beneficios de forma que no se socave la cultura del voluntariado de larga duración.

#### **(iv) Coordinación y Cooperación en el Movimiento**

En 2022, los componentes del Movimiento adoptaron un nuevo Acuerdo de Coordinación del Movimiento para un Impacto Colectivo (Acuerdo de Sevilla 2.0). Enfatiza el papel principal de la Sociedad Nacional anfitriona como «convocadora» de la respuesta coordinada del Movimiento, el papel de apoyo de la IFRC en el desarrollo y coordinación del apoyo al NSD (Artículo 8.5), y el papel de apoyo del ICRC en áreas relacionadas con su mandato y experiencia (Artículo 8.6).

El Acuerdo de Sevilla 2.0 (2022) proporciona mecanismos de fortalecimiento del Movimiento en contextos sensibles al conflicto, que se vinculan con otros mecanismos y enfoques de coordinación a nivel de Movimiento, como se describe en los «Principios y Normas» (2015)<sup>25</sup>, y en «Fortalecimiento de la Coordinación y Cooperación del Movimiento (SMCC) 2.0» (2013-19)<sup>26</sup>, así como también con los compromisos de la IFRC dentro del flujo de trabajo de localización del Gran Acuerdo (2016 en adelante). Es una contribución al tema del apoyo a los intervinientes nacionales. Este compromiso más amplio con el fortalecimiento de la acción humanitaria dirigida a nivel local, tanto en principio como en la práctica, es un hito clave de una mayor complementariedad y coordinación del Movimiento que proporciona el contexto para el apoyo a las Sociedades Nacionales en la respuesta a emergencias<sup>27</sup>. El siguiente diagrama resume las funciones clave de los coorganizadores y los organizadores según lo previsto por Sevilla 2.0.

22 [https://www.ifrc.org/sites/default/files/2022-10/20220822\\_IFRC-Volunteering-Policy-EN.pdf](https://www.ifrc.org/sites/default/files/2022-10/20220822_IFRC-Volunteering-Policy-EN.pdf)

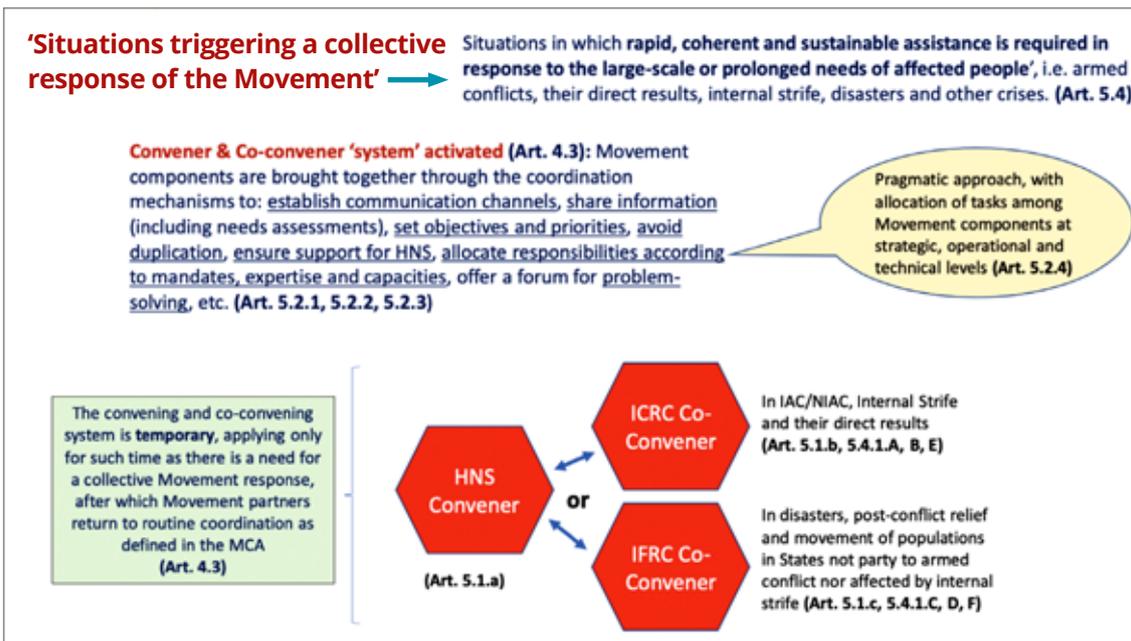
23 <https://www.ifrc.org/document/implementation-guide-standards-facilitate-safety-security-and-well-being-volunteers>

24 <https://ifrcstaysafe.org/>

25 <https://www.ifrc.org/document/principles-rules-humanitarian-assistance>

26 <https://smcctoolkit.org/>

27 <https://interagencystandingcommittee.org/more-support-and-funding-tools-for-local-and-national-responders>



Para cumplir con su papel de liderar y coordinar el apoyo al desarrollo organizacional de las Sociedades Nacionales como su principal ventaja comparativa<sup>28</sup>, la IFRC también ha perfeccionado el alcance de los fondos globales de inversión en NSD a través de su Fondo de Fortalecimiento de Capacidades (CBF) y, junto con el ICRC, la Alianza de Inversión en Sociedades Nacionales (NSIA).

Sin embargo, un estudio de la IFRC de 2022 sobre el «Enfoque del desarrollo de las Sociedades Nacionales en situaciones de conflicto y crisis prolongadas» (Approaching National Society Development in Situations of Conflict and Protracted Crisis) identificó una serie de retos en el enfoque actual del Movimiento sobre el desarrollo de las Sociedades Nacionales en situaciones de conflicto y crisis prolongadas. Incluyen los siguientes:

- Una cultura de competencia entre los actores internacionales del Movimiento que conduce a desajustes institucionales, a veces a tensiones entre los componentes internacionales del Movimiento y a una falta general de «interoperabilidad» entre los componentes del Movimiento.
- El Movimiento a menudo está mal preparado para apoyar a las Sociedades Nacionales mientras se centra en la respuesta a conflictos. Los factores contribuyentes incluyen los siguientes:
  - o Priorización operativa y tendencia de los actores internacionales a centrarse en el desarrollo de la capacidad operativa y en las prioridades de desarrollo de la capacidad de los socios internacionales a expensas de las necesidades a más largo plazo expresadas por las Sociedades Nacionales.
  - o Múltiples socios internacionales del Movimiento que no trabajan necesariamente con un programa coordinado, al tiempo que plantean demandas individuales a las limitadas capacidades de las Sociedades Nacionales.
  - o Una falta general de capacidad y priorización en materia de NSD dentro del Movimiento. En algunos casos, se observó un alto nivel de aversión al riesgo y falta de voluntad para «dejarse llevar» en algunos socios internacionales, lo que redujo el espacio para que las Sociedades Nacionales aprendieran y se desarrollaran.
- Un desafío particular se centra en el papel y la priorización de la financiación de la IFRC como el componente del Movimiento con el papel principal en apoyar y coordinar el trabajo de NSD.
- Una falta de énfasis en el desarrollo de competencias en NSD para el personal desplegado en el país, especialmente en contextos sensibles al conflicto. Sin embargo, el trabajo de la IFRC sobre el Marco de Competencias en NSD<sup>29</sup>, aunque reciente, se basa en un análisis de los facilitadores críticos y el papel de las personas, la cultura y los estilos de liderazgo en relación con el éxito del NSD. Asimismo, el trabajo realizado en el Marco de Competencias de Respuesta Rápida y cómo los procesos de NSD y PER pueden informar el trabajo de apoyo a las Sociedades Nacionales en las respuestas es prometedor.

28 La IFRC tiene el mandato y la responsabilidad de apoyar el desarrollo de las Sociedades Nacionales y su capacidad para ofrecer servicios relevantes. Teniendo en cuenta la profundidad y amplitud de las necesidades de desarrollo organizativo, la IFRC se compromete a desempeñar un papel cada vez más importante en la facilitación y el aprovechamiento de estas diferentes aportaciones. El ICRC tiene un mandato complementario en el desarrollo de capacidades con las Sociedades Nacionales para preparar y responder a los conflictos armados y, en todos los contextos, preservar y reforzar la acción humanitaria basada en principios. Esta complementariedad se expresa en compromisos clave como la Alianza de Inversión en Sociedades Nacionales (NSIA) y el Gran Acuerdo.

29 <https://go.ifrc.org/deployments/catalogue/other/national-society-development>

Estas recomendaciones fueron corroboradas por las recomendaciones para el «fortalecimiento de las Sociedades Nacionales» dentro del estudio encargado por la IFRC «Aprendiendo de la Asistencia de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en Crisis Prolongadas y Emergencias Complejas (2024)» (Learning from Red Cross Red Crescent Assistance in Protracted Crisis and Complex Emergencies), que enfatizó la necesidad de:

- *Invertir más en los servicios corporativos del NSD como parte de un plan a más largo plazo que pueda compartirse con los donantes clave. Documentar el progreso, incluidos los retos y los éxitos, hacia la visión compartida.*
- *Considerar la importancia crítica de que las Sociedades Nacionales tengan funciones auxiliares claras, bases jurídicas sólidas y un conocimiento exhaustivo de los marcos jurídicos pertinentes para influir en la preparación y la respuesta de las Sociedades Nacionales, y que la IFRC invierta más para reforzar a las Sociedades Nacionales en estos ámbitos.*
- *Responsabilizar a los donantes por sus compromisos de localización, al mismo tiempo que se documenta y se promueve por qué la red RCRC es el principal actor local en contextos de crisis prolongadas y emergencias complejas.*

No obstante, los componentes del Movimiento han invertido en mecanismos adicionales de cooperación y coordinación mejorados a lo largo de los años. Se incluyen:

- Proceso de Fortalecimiento de la Coordinación y Cooperación del Movimiento (SMCC), con herramientas como el Ciclo de Respuesta del Movimiento, los Planes de País del Movimiento y los Planes de Contingencia del Movimiento
- Marco de Coordinación del Movimiento a niveles estratégico, operativo y técnico
- Acuerdos de Coordinación del Movimiento
- Un mecanismo de Apelación Internacional
- Iniciativa de un Mensaje del Movimiento
- Procesos de la «Nueva Forma de Trabajar» y del «Plan Unificado de País» de la IFRC.

Además, algunas Sociedades Nacionales Socias han desarrollado memorandos de entendimiento globales con el ICRC para beneficiarse de un paraguas de seguridad, al mismo tiempo que apoyan elementos temáticos específicos del trabajo en NSD, como el desarrollo de ramas (Cruz Roja Danesa); la capacidad de las instituciones de salud y el desarrollo financiero (Cruz Roja Noruega); y la Reducción del Riesgo de Desastres (Cruz Roja Alemana).

Por ello, este estudio ha analizado cómo:

- Se utilizaron procesos, definiciones y plataformas de cooperación y coordinación de movimientos.
- Mejoraron los enfoques de colaboración para apoyar las inversiones en NSD en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.
- Los dirigentes de las Sociedades Nacionales reconocieron el valor del NSD.
- Las Sociedades Nacionales utilizaron la coordinación y la cooperación del Movimiento para elaborar estrategias más asertivas con el fin de que se apoyaran mejor sus programas de NSD.
- Los socios aplicaron un enfoque de localización estableciendo asociaciones basadas en una mayor confianza y en la transferencia de poder y control, en consonancia con la capacidad de la Sociedad Nacional.

El estudio pretendía documentar si la aplicación de Sevilla 2.0 y de cualquier otro mecanismo de coordinación del Movimiento en los seis entornos operativos conducía a una mayor interoperabilidad y coordinación del apoyo al NSD. Pretendía documentar ejemplos de buenas prácticas sobre cómo los componentes del Movimiento desarrollaron nuevos modelos estratégicos y modalidades de financiación y apoyo colectivo para proporcionar una asistencia más estable a las Sociedades Nacionales en entornos tan difíciles.

Los estudios de caso que siguen en la Parte 2 describen cómo diversos mecanismos y herramientas de apoyo de todo el Movimiento, utilizados de forma contextual y complementaria, ayudaron a las Sociedades Nacionales a abordar las áreas interconectadas del NSD mencionadas en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia. Sin embargo, también identifican prácticas de NSD inadecuadas y perjudiciales que militan en contra de una interoperabilidad reforzada y de un impacto humanitario colectivo.

## 7. Cómo leer la Parte 2

Se utiliza un conjunto de iconos para ayudar al lector a navegar por el amplio aprendizaje de los estudios de caso de la Parte 2. Estos iconos ayudan al lector a identificar un tipo específico de oportunidad de aprendizaje dentro de cada entorno operativo. Se ofrecen para inspirar buenas prácticas e ideas innovadoras y guiar al lector hacia otros documentos relevantes que apoyan el aprendizaje sobre las políticas de NSD en todo el Movimiento, incluidos informes de investigación, estudios de caso, herramientas y directrices que son relevantes en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia en otros lugares.



**Ejemplo de acción práctica**



**Lectura obligatoria**



**Consejos o lista de verificación**



Parte 1



## Parte 2

### Estudios de caso de las Sociedades Nacionales sobre la transformación organizativa en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia

La parte 2 contiene los seis estudios de caso de las Sociedades Nacionales, cada uno de los cuales representa una mezcla diferente de características de fragilidad, complejidad, conflicto prolongado y violencia. Las historias longitudinales describen los procesos de transformación organizacional, derivados de inversiones sostenidas en NSD durante un periodo de entre 10 y 15 años, tanto por parte de cada Sociedad Nacional como de quienes colaboraron con ellas.

Los estudios de caso describen los principales impulsores internos y externos del cambio que desafiaron a cada Sociedad Nacional y el impacto de las inversiones en NSD, permitiéndoles ofrecer servicios humanitarios cada vez más sólidos, localizados, neutrales, imparciales, independientes, relevantes y de calidad. Los relatos incluyen descripciones de los éxitos y los retos del apoyo coordinado, así como los momentos clave de «punto de inflexión» y «cambio más significativo». Describen el papel de las principales partes interesadas que mejoraron las capacidades de los miembros, los voluntarios, los jóvenes y el personal, tanto en las filiales como a nivel nacional, lo que se tradujo en una mayor capacidad de las comunidades para prepararse y responder a los conflictos y a las necesidades humanitarias sensibles a la violencia de una forma más sostenible.

A lo largo de los seis estudios de caso se hace referencia a diversas herramientas y procesos del Movimiento. Para más información sobre estas herramientas y procesos, consulte la Definición de términos en la página 3.



## **MEDIA LUNA ROJA AFGANA**

**Una ARCS neutral, imparcial e independiente,  
que llega a la gente a la que otros no tienen  
acceso**

Inversiones a largo plazo para el desarrollo de la Sociedad Nacional que reforzaron el posicionamiento, la sostenibilidad y el impacto de la Media Luna Roja Afgana en un entorno complejo y frágil



## 1. Introducción

*«Me gustaría dar prioridad a un enfoque coordinado de la sede, las oficinas regionales, las filiales, los voluntarios y el personal, al tiempo que se desarrollan sistemas y procesos comunes, reconociendo los diferentes contextos, capacidades y prioridades entre las oficinas regionales y las filiales provinciales que conducen directamente a un aumento de los servicios humanitarios prestados de forma profesional en todo el país».*

Mawlawi Matiul Haq Khalis, presidente de la Media Luna Roja Afgana

As part of a wider continuous organisational transformation process over the past 20 years, the Afghan Red Crescent Society (ARCS) has made consistent NSD investments to remain a neutral, impartial, independent and trusted local actor. ARCS's decades of deeply principled positioning is paying dividends now, enabling it to contribute to much-needed social cohesion, social inclusion, peace and resilience in Afghanistan.

This case study describes how the leadership of ARCS – with the support of numerous Red Cross Red Crescent Movement partners – made a significant range of NSD investments to strengthen its principled characteristics and gain acceptance, access and reach to assist the most vulnerable and marginalised communities in a complex, fragile and often protracted conflict context.

ARCS was formed in 1934, recognised by the ICRC in 1954 and admitted into the IFRC as its 83rd member in the same year. It has always had a strong auxiliary status and set of auxiliary roles. Over the past 40 years, it has been a flagship of principled assistance in a highly complex context in which humanitarian access has been challenging. Conscious that decades of NSD investments had helped create this principled positioning, ARCS's new leadership, appointed in August 2021, reinforced the organisation's vision of strengthening its principled characteristics, furthering its localisation objectives, and expanding its reach.

To adapt and survive in the face of extreme external pressures, ARCS focused on NSD investments that have strengthened its **proximidad, visibilidad, legado, reputación e integridad**. Este estudio de caso explora las inversiones en NSD que hicieron que la ARCS estuviera bien posicionada y fuera eficaz y reconocida en cada una de estas áreas.

## 2. Contexto humanitario

Afganistán es uno de los países más pobres del hemisferio occidental. Los conflictos, las divisiones étnicas, la sequía, la inseguridad alimentaria, los desplazamientos y el mal funcionamiento de los servicios sanitarios han contribuido a una crisis humanitaria compleja y prolongada.

Los múltiples peligros y vulnerabilidades a largo plazo convierten a Afganistán en el cuarto país más frágil según el INFORM<sup>30</sup> y en el décimo más vulnerable al cambio climático<sup>31</sup>. Está clasificado como el duodécimo país del mundo más propenso a los terremotos, y el 59 % de la población también se ve afectada por las perturbaciones climáticas<sup>32</sup>. Un aumento de la temperatura media de más de 1 °C entre 1950 y 2017 redujo la disponibilidad de alimentos y agua, y aumentó la propagación de enfermedades transmitidas por vectores.

La escasa preparación a nivel comunitario y la falta de planes de contingencia para emergencias de salud pública, peligros naturales y desplazamientos relacionados con conflictos dejan a muy pocas personas en zonas de alto riesgo con acceso a primeros auxilios vitales, o a primeros auxilios psicológicos. Más del 66 % de la población ha sufrido al menos un acontecimiento traumático<sup>33</sup>, y más del 72 % de los hogares desplazados se han visto afectados por el conflicto. La desigualdad de género es cruda: el 30 % de las mujeres que forman parte de la población activa ganan entre un 40 % y un 50 % menos que los hombres, a pesar de que un alto porcentaje son el sostén de la familia en hogares encabezados por mujeres.

Con la suspensión de la ayuda internacional desde agosto de 2021, alrededor de 24,4 millones de personas (el 55 % de la población) experimentan altos niveles de inseguridad alimentaria aguda debido a una combinación de conflicto, las secuelas de la COVID-19, los altos precios de los alimentos y el desempleo rampante. Esto incluye a 8,7 millones de personas en riesgo de padecer condiciones similares a la hambruna, con 4,7 millones de niños y mujeres embarazadas y lactantes en peligro de desnutrición aguda. Aunque las hostilidades han remitido significativamente, tras años de conflicto armado la situación de seguridad del país sigue siendo volátil.

En Afganistán se hablan más de 30 lenguas, siendo las oficiales el dari y el pashtu.

30 <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Risk/Country-Risk-Profile>

31 Índice de Adaptación Global de Notre Dame 2021

32 Banco Mundial 2016

33 Encuesta Nacional de Salud Mental 2018



### 3. Refuerzo de la «proximidad»

El objetivo organizativo constante de la ARCS es permanecer **neutral, imparcial e independiente, y llegar a las personas a las que otras organizaciones no tienen acceso**. Esto le llevó a centrarse en reforzar su presencia en la comunidad local y sus programas en contextos sensibles al conflicto. Ha utilizado las inversiones en NSD en mantener el acceso y la aceptación en todas las comunidades en manos de las diferentes partes de los respectivos conflictos, ofreciendo servicios basados en principios que ninguna otra organización podría ofrecer. Se incluyen los siguientes:



- ✓ Difusión de información sobre los Principios Fundamentales y los mandatos de la ARCS a través de nuevas capacidades de voluntarios en Derecho Internacional Humanitario (DIH) para todas las partes en conflictos armados.
- ✓ Desarrollo de capacidades neutrales, imparciales e independientes en voluntarios y filiales para transferir los restos humanos de aquellos que han fallecido como resultado de un conflicto armado a sus familiares.
- ✓ Construcción de 45 clínicas de la ARCS, proporcionando servicios básicos de salud y primeros auxilios, y estableciendo centros de salud para madres, niños y adolescentes, equipos sanitarios móviles y hospitales que puedan llegar a personas a las que ninguna otra institución de salud puede alcanzar.
- ✓ Desarrollo de subcentros de salud en zonas extremadamente remotas y de difícil acceso, con el apoyo de socios como la Cruz Roja Noruega y la Media Luna Roja de Qatar.
- ✓ Expansión y refuerzo de los servicios de inmunización y control de epidemias del Ministerio de Sanidad.
- ✓ Formación de voluntarios comunitarios para difundir información a las comunidades sobre los riesgos sanitarios y de catástrofe en general.
- ✓ Ampliación de su programa de primeros auxilios, creado en 1997, a las 34 provincias del país, abarcando 15 000 pueblos de 302 distritos.
- ✓ Creación de «comités de abuelas» y «comités de salud comunitaria» (estos últimos para las mujeres más jóvenes, pero a menudo también para las ancianas) como medio para difundir los principios de la ARCS y escuchar las opiniones de la comunidad sobre el trabajo de la organización.
- ✓ Prestación de tratamiento gratuito a 26 800 niños con defectos cardíacos congénitos.

La misión de la ARCS ha evolucionado, y la Sociedad Nacional ha pasado de ser una institución centrada en la respuesta a una que contribuye cada vez más a reforzar la resiliencia de la comunidad.

*«La ARCS, como auxiliar de los poderes públicos, proporcionará asistencia humanitaria oportuna a las personas más vulnerables, especialmente durante los desastres naturales y provocados por el hombre y otras emergencias, de conformidad con los Convenios de Ginebra y otros cuerpos de leyes pertinentes, y para difundir información sobre el Derecho Internacional Humanitario; fortaleciendo una cultura de paz en las comunidades.»*

Misión de la ARCS, Plan Estratégico 2021-2025

En un país donde el sistema de salud ha sido gravemente debilitado por 40 años de conflicto, las clínicas de la ARCS y los equipos sanitarios móviles (MHT, por sus siglas en inglés) han brindado servicios esenciales a nivel local, permitiendo que las comunidades accedan a servicios de salud primaria.

El Plan Estratégico 2016-2020 de la ARCS supuso un punto de inflexión en la expansión del trabajo de la organización. Se invitó a organizaciones externas, como la Agencia Nacional de Gestión de Desastres de Afganistán, organizaciones de la ONU y otras, a compartir análisis de vulnerabilidad e identificar nichos clave que la ARCS pudiera cubrir con su papel auxiliar. Sus prioridades en NSD y en asuntos humanitarios cambiaron para incluir las siguientes:



*Ayudando a llevar ayuda a los más vulnerables, los equipos de la Media Luna Roja Afgana llevan a cabo evaluaciones comunitarias antes de las distribuciones de alimentos en la provincia de Bayman, al oeste de Kabul, azotada por la sequía.*



- Coordinación con el gobierno, todas las partes en conflicto y otros organismos mediante la difusión de mensajes y sesiones informativas para reforzar el papel auxiliar de la ARCS y la comprensión compartida de los Principios Fundamentales.
- Llegar a las poblaciones afectadas por conflictos, catástrofes, dificultades económicas y cambio climático.
- Ampliar el trabajo en las comunidades y con los desplazados internos y las personas socialmente excluidas, que viven en zonas a las que ninguna otra organización humanitaria puede llegar, mediante una programación de acceso más seguro.
- Llegar a las comunidades que se enfrentan a catástrofes naturales sin sistemas de alerta temprana, que necesitan primeros auxilios.
- Reforzar la base jurídica de la ARCS y la comprensión de la misma, tanto interna como externamente.
- Fortalecer la responsabilidad auxiliar de la ARCS para cinco «Marastoons» (hogares para viudas y sus familias, a menudo afectadas por la guerra) cuyos residentes quedaron traumatizadas y se convirtieron en viudas de guerra con hijos debido al conflicto.

El número de personas a las que llega la ARCS como resultado de las inversiones sostenidas en NSD en capacidades y estructuras locales es extraordinario. Entre 2016 y 2020, proporcionó 17 732 134 servicios a personas a través de sus 46 centros de salud básicos, 22 subcentros de salud, 71 equipos de salud móviles (MHT), un hospital y más de 20 000 voluntarios de salud comunitaria capacitados. Trató a más de 7000 pacientes con una cardiopatía congénita y siguió trabajando en las 34 provincias, incluso en zonas de difícil acceso y afectadas por conflictos. Durante el mismo periodo, los Equipos de Respuesta a Catástrofes de la ARCS, tanto nacionales como de las filiales, prestaron ayuda a 1 470 863 personas para salvarles la vida, con alimentos, dinero en efectivo y otros artículos de primera necesidad, así como con operaciones de preparación y reducción del riesgo de conflictos y catástrofes naturales a largo plazo. Las inversiones clave en NSD que contribuyeron a ese alcance e impacto ampliado y basado en principios entre 2011 y 2023 incluyeron:



- ✓ Realizar la evaluación del Marco de Acceso Seguro (SAF) del ICRC para reforzar los sistemas de seguridad y protección (para más detalles, véase la sección 5).
- ✓ Reclutamiento y formación de voluntarios comunitarios para reforzar la reducción del riesgo comunitario.
- ✓ Contribuir a una gestión y supervisión de datos más analítica en zonas inseguras, incluso mediante herramientas digitales.
- ✓ Desarrollar las capacidades de diplomacia humanitaria en el personal de la filial, para que puedan comprender mejor el papel neutral, imparcial e independiente de la ARCS cuando trabajen con organismos gubernamentales locales y otras partes en la preparación ante catástrofes.
- ✓ Difusión sobre las funciones auxiliares de la ARCS para garantizar que el personal local de la ARCS, los equipos de gestión de emergencias, los líderes comunitarios, los funcionarios locales y el público reaccionen con prontitud.
- ✓ Actualizar los inventarios de recursos y los planes de acción locales, y reforzar los mecanismos de alerta pública.
- ✓ Desarrollar las capacidades del personal local y de los voluntarios para prestar apoyo psicosocial a las personas traumatizadas por conflictos o catástrofes.

Para reforzar los procesos anteriores, la ARCS utilizó una amplia gama de herramientas de evaluación de la vulnerabilidad, el riesgo y la capacidad. Entre ellas, el ejercicio de Mejora de la Capacidad de Respuesta a Desastres (DRCE)<sup>34</sup> apoyado por la Cruz Roja Canadiense.

*«La ARCS utilizó el DRCE para estudiar cómo podía mantenerse fiel a los Principios Fundamentales en entornos conflictivos. Sus credenciales humanitarias de neutralidad, imparcialidad e independencia ya eran evidentes, por ejemplo, al trabajar en áreas de difícil acceso. No tuvo que aislar la sensibilidad al conflicto de su otro trabajo, ya que esto surgía de manera natural».*

IFRC



*Un equipo sanitario móvil de la Media Luna Roja Afgana visita una comunidad a las afueras de Kandahar. Con su largo historial de apoyo a las comunidades rurales, las clínicas móviles de la ARCS siguen proporcionando asistencia sanitaria crítica y tratamientos que salvan vidas a niños y mujeres de zonas regionales y remotas de Afganistán.*

34 El Canadian Red Cross's Disaster Response Capacity Enhancement (DRCE) ayuda a evaluar la preparación y la capacidad de respuesta de una Sociedad Nacional y a acordar acciones de seguimiento.



El DRCE contribuyó al nuevo enfoque de la ARCS en involucrar más a la comunidad y comprender sus necesidades a través de iniciativas de desarrollo de filiales.

*«Ahora estamos brindando apoyo con la ayuda del ICRC a 16 filiales en áreas de conflicto sensibles, en particular a través de primeros auxilios basados en la comunidad. Hemos formado a unos 11 000 voluntarios en primeros auxilios. La Federación Internacional, dentro de un enfoque integral del Movimiento, sigue apoyando a las filiales restantes. Esta red se percibe como un elemento clave de los esfuerzos en curso para garantizar que todo el Movimiento tenga acceso a un territorio lo más amplio posible, al tiempo que presta un servicio humanitario inestimable».*

Fatima Gailani, presidenta de la ARCS (2004-2016)

Varios procesos y herramientas de la ARCS están diseñados para profundizar en la evaluación localizada de riesgos y en las capacidades de primera respuesta durante catástrofes y conflictos. Se pueden observar actividades de NSD más integradas dentro de los programas de gestión de desastres en la Estrategia de Gestión de Desastres de la ARCS 2008-2012. Incluía la necesidad de inversiones en NSD, tales como:



- Reforzar la capacidad de respuesta ante catástrofes de las filiales, lo que incluye proporcionar equipos de respuesta y formación de voluntarios.
- Impartir formación comunitaria sobre preparación ante catástrofes, que dio lugar a que los voluntarios crearan mapas comunitarios multisectoriales de peligros, y al desarrollo de sistemas de alerta temprana.
- Reforzar los conocimientos sobre gestión de catástrofes del personal y los voluntarios en la evaluación de las necesidades de las poblaciones afectadas.
- Aplicar el Código de Conducta para reforzar el posicionamiento y los comportamientos neutrales, imparciales e independientes de todas las partes interesadas internas de la ARCS.
- Aumentar la difusión comunitaria, la sensibilización y la movilización de recursos para mantener las capacidades locales de servicios humanitarios locales neutrales, imparciales e independientes.
- Aumentar las capacidades de las comunidades para desarrollar planes de acción y aplicación.

El proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad de Respuesta a Emergencias y Desastres de la Sociedad de la Media Luna Roja de Afganistán (SERDRC) de la ARCS se estableció en cooperación con la Cruz Roja Canadiense, Asuntos Globales Canadá (DFAIT) y la IFRC. Estableció una línea base para las capacidades centrales de la ARCS. El apoyo técnico de la Cruz Roja Canadiense en Planificación, Monitorización, Evaluación e Informes, así como en Género y Diversidad, introdujo métodos innovadores de recolección de datos y análisis que mejoraron las actividades de integración de género y los resultados del proyecto. El equipo del programa de la Cruz Roja Canadiense también transfirió habilidades de gestión de programas a sus contrapartes de la ARCS y estableció una Unidad de Gestión de Programas (PMU), que finalmente también fortaleció la respuesta de la ARCS ante la COVID-19. El PER, por lo tanto, proporcionó un marco unificador que tuvo en cuenta una variedad de otros procesos de autoevaluación del Movimiento, como el OCAC. Ofreció una manera estructurada y estandarizada de interactuar con los sistemas y procesos de las Sociedades Nacionales.

El ejercicio de Evaluación de la Capacidad Organizativa de las Filiales (BOCA) de la IFRC en 2018 tuvo un impacto importante en la ARCS. Aunque no se ajustó específicamente a entornos sensibles a los conflictos, ayudó a identificar y abordar las necesidades de las ramas en contextos afectados por conflictos. El informe y análisis nacional de BOCA impulsaron el fortalecimiento de la red de voluntarios, el desarrollo de membresía y las habilidades de defensa para mejorar la comunicación con los líderes comunitarios y los combatientes.

El desplazamiento relacionado con el conflicto ha sido un enfoque específico para la ARCS. Ha asistido a miles de familias desplazadas internamente y ha trabajado con las comunidades en estrecha coordinación con todos los grupos, agencias y autoridades involucradas para ofrecer refugio, medicación y apoyo a los medios de subsistencia. Las inversiones en NSD en el trabajo de restauración de los lazos familiares de la ARCS con el ICRC ayudaron a apoyar a las familias desplazadas separadas por conflictos y desastres.

La ARCS recurrió a otros apoyos en su afán por ser sensible y responder a las necesidades de las personas afectadas por conflictos. Esto incluyó el programa Red Ready<sup>35</sup> en 2018 (apoyado por la Cruz Roja Americana, la IFRC y OFDA/USAID -ahora BHA/USAID-), que tenía como objetivo aumentar la capacidad, preparación y resiliencia de las filiales y sus comunidades a través de intervenciones en NSD. La ARCS también utilizó el enfoque de Preparación para la Respuesta a Emergencias (PER) de la IFRC en 2017 para establecer líneas base, y utilizó las respuestas del DRCE en 2019 para seguir el progreso. El PER tiene como objetivo «permitir que las Sociedades Nacionales cumplan su papel auxiliar, de acuerdo con los Principios Fundamentales del RCRC, reforzando las capacidades locales de preparación para garantizar una asistencia humanitaria oportuna y eficaz para prevenir y aliviar el sufrimiento». (Dirección de la sede de la ARCS).

<sup>35</sup> En 2018, la Cruz Roja Americana y la IFRC desarrollaron una propuesta para el entonces OFDA/USAID (ahora BHA/USAID) con el objetivo de aumentar la capacidad, preparación y resiliencia de nueve Sociedades Nacionales del RCRC en Asia Oriental y el Pacífico. El objetivo de la iniciativa era «apoyar el desarrollo de las Sociedades Nacionales para reforzar la capacidad de preparación de la respuesta». La iniciativa reconoció el desarrollo del sistema nacional (NSD) y la preparación de las Sociedades Nacionales (NS) como un elemento clave para una acción local efectiva.



## 4. Refuerzo de la «visibilidad»

Las inversiones consistentes de la ARCS en NSD en voluntarios y jóvenes han llevado a un fuerte acceso y aceptación local.

*«Los voluntarios de la ARCS eran conocidos y gozaban de la confianza de los combatientes de ambos bandos, ya que formaban parte permanente de sus comunidades. Antes de 1997, la gente no sabía mucho de la ARCS, solo sus servicios de «Marastoon». Pero después de que ampliara sus servicios basados en la comunidad, la gente entendió la ARCS como una organización humanitaria nacional especial que ayudaba a la gente de forma neutral, imparcial e independiente. Era conocida por elegir a sus voluntarios de acuerdo con criterios como no estar afiliados a la política, tener buena aceptación y reputación en la comunidad y proceder de diversos sectores de la misma».*

Sociedad Nacional Socia

Sus inversiones en NSD incluían:



- ✓ Adopción de una serie de políticas de voluntariado y juventud.
- ✓ Talleres y formación sobre gestión del voluntariado.
- ✓ Cursos de formación básica para voluntarios.
- ✓ Un estudio de caso de Auditoría de Valor de Inversión en Voluntarios (VIVA, por sus siglas en inglés) en 2015 que destacó el papel que juegan los voluntarios de la ARCS en la gestión de cadáveres y programas de transferencia de restos humanos.
- ✓ Desarrollo de una plataforma digital de gestión de la juventud y el voluntariado que estaría finalizada en 2024.

Bajo su programa de preparación para desastres basado en la comunidad (CBDP), la ARCS capacitó a voluntarios comunitarios para:



- ✓ Realizar actividades de mitigación de catástrofes a pequeña escala.
- ✓ Elaborar sus propios planes de preparación.
- ✓ Sugerir formas de mejorar la coordinación a largo plazo de la comunidad con los grupos y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Las comunidades que viven en zonas vulnerables elaboraron sus propios ejercicios de evaluación y cartografía de los peligros y la vulnerabilidad con el apoyo de la ARCS.

La ARCS ha utilizado el Esquema Global de Seguro para Voluntarios de la IFRC para aumentar el apoyo a aquellos que han sido asesinados o heridos en el cumplimiento de su deber. En 2014, el Departamento de Seguridad y Protección de la ARCS trabajó con el Asesor de Cooperación y Seguridad del ICRC para personalizar y llevar a cabo un ejercicio de evaluación de riesgos de seis meses como parte del proyecto más amplio de Preparación para la Respuesta. La evaluación hizo las siguientes recomendaciones importantes que requerían inversiones adicionales en NSD. Estas también formaron la estructura de un nuevo Marco de Gestión de Seguridad de la ARCS.



*Kabul, Afganistán, 31 de mayo de 2021: Pacientes y personal en el hospital de la ARCS por la COVID-19 de Kabul. Las instalaciones, totalmente equipadas, mejoraron la capacidad hospitalaria de esta ciudad de seis millones de habitantes. Las instalaciones sanitarias de la Media Luna Roja se incorporaron a la respuesta a la pandemia, proporcionando sistemas de detección y derivación en algunas de las zonas de más difícil acceso y menos seguras. Más de 670 000 personas fueron examinadas a través de los equipos móviles y las clínicas de la Media Luna Roja.*



- La ARCS debería desarrollar una política y unas directrices sobre seguridad para el personal y los voluntarios.
- Las directrices para los viajes de campo deberían cubrir el uso de emblemas, logotipos, vehículos, y los protocolos de notificación y contacto.
- Las 34 filiales y las siete oficinas regionales deben estar equipadas con una radio.
- Los criterios de selección de voluntarios neutrales, imparciales e independientes de las comunidades deben difundirse entre las filiales.
- Intensificación de la difusión de los Principios Fundamentales y del emblema de la ARCS entre todo el personal de las filiales y los voluntarios.
- Aumento de las sesiones de promoción del Acceso Seguro en el campo. 
- Prestación de apoyo psicológico a los voluntarios que operan en contextos afectados por desastres y conflictos.

Aunque la ARCS intentó seguir reforzando un enfoque centralizado de las normas del voluntariado, la mayor parte del apoyo que recibió de los socios no le ayudó a realizar ajustes específicos a las necesidades de los voluntarios en contextos muy afectados por conflictos. El proyecto de Voluntariado en Conflictos y Emergencias de la Cruz Roja Sueca y las directrices «Stay Safe» de la IFRC ayudaron a la ARCS a replantearse sus enfoques de seguridad y protección de los voluntarios. Sin embargo, la única herramienta específica que encontró útil fue el enfoque SAF del ICRC.

Aunque el viaje de la ARCS con SAF comenzó ya en 2005, inició una revisión seria de sus capacidades de acceso seguro en 2016. En ese año se iniciaron con el ICRC un gran número de sesiones de formación sobre acceso más seguro para ayudar al personal y a los voluntarios de la ARCS a analizar y minimizar los riesgos en las zonas afectadas por conflictos. El primer SAF de la ARCS fue seguido de revisiones de progreso en agosto de 2018 y noviembre de 2022. Se ha implementado un plan de acción SAF de la ARCS a través de inversiones en NSD para:



- Reforzar el posicionamiento organizativo
- Minimizar el riesgo en contextos conflictivos
- Lograr la aceptación y el acceso como resultado de analizar y mitigar los riesgos
- Adherirse a los Principios Fundamentales en todas sus acciones
- Garantizar la seguridad y la protección en toda la organización

La implementación de las recomendaciones del plan de acción condujo a inversiones en NSD en los siguientes aspectos:



- ✓ **El establecimiento de un Comité Directivo SAF de la ARCS** presidido por el secretario general adjunto de la ARCS y compuesto por direcciones internas clave de gestión de desastres, salud, juventud y voluntarios, asuntos legales, seguridad y protección, recursos humanos, desarrollo de filiales, PMER y relaciones internacionales, con la participación del ICRC y la IFRC.
- ✓ **Creación de un Marco de Gestión de Seguridad** para asegurar que las políticas organizacionales, los Procedimientos Operativos Estándar (SOP, por sus siglas en inglés), los planes de contingencia y las regulaciones estén en su lugar, respaldado por un delegado de la Cruz Roja Noruega para asistir en un proceso de desarrollo por fases.
- ✓ **Promoción de la Unidad de Seguridad y Protección de la ARCS a una Dirección** en la sede de la ARCS con 16 empleados nacionales.
- ✓ **Realización de programas de sensibilización sobre seguridad y protección** en todos los niveles de la ARCS.
- ✓ **Establecimiento de Procedimientos Operativos Estándar (SOP)** para la evaluación de contextos y riesgos, incluyendo capacitación; un plan de gestión de incidentes críticos; un plan de descompresión posterior a incidentes críticos y cuidado del personal; un procedimiento para reportar incidentes de seguridad; un marco de redes; comportamiento en puntos de control; un plan de confinamiento de emergencia; y gestión de acceso en los sitios de la ARCS.
- ✓ **Reclutamiento de agentes de seguridad y protección** en siete oficinas regionales y 34 filiales provinciales.

El efecto fue inmediato. Entre 2019 y 2021, la ARCS fue la única organización en Afganistán capaz de enviar camiones de suministros humanitarios por todo el país.



«Desde el cambio de gobierno en agosto de 2021 y el cambio en los niveles de dirección en toda la ARCS, muchos de los nuevos dirigentes no conocían los Principios Fundamentales ni el SAF. Pusimos en marcha orientaciones inmediatas sobre la ARCS, sus Principios Fundamentales y sus mandatos, seguidas de formaciones renovadas sobre el SAF a todos los niveles. Durante el cambio de gobierno en agosto de 2021 y el establecimiento de las autoridades del Emirato Islámico de Afganistán (IEA), todo el personal, los voluntarios y los activos de la ARCS fueron salvaguardados y no se vieron afectados. Se observó que algunas clínicas de la ARCS no estaban exhibiendo el logotipo de la ARCS y los letreros de “No se permiten armas” de manera prominente. Abordamos esta cuestión durante la aplicación de nuestras listas de verificación renovadas. El refuerzo de la cultura de seguridad y protección entre el personal y los voluntarios de toda la ARCS condujo a una drástica disminución de los incidentes (no se registró ningún incidente en 2022)».

Gerente de la sede de la ARCS

La revisión de SAF de seguimiento realizada en noviembre de 2022 condujo a inversiones adicionales en NSD en:



- ✓ La provisión de un seguro para 5000 jóvenes y voluntarios a través del Sistema Global de Seguro para Voluntarios de la IFRC
- ✓ Cursos de «Stay Safe» para voluntarios
- ✓ Capacitación en acceso seguro para las filiales más afectadas por conflictos y contextos sensibles al conflicto, apoyada por planes de acción nacionales SAF anuales
- ✓ Capacitación psicosocial para jóvenes y voluntarios a través de las oficinas regionales de la ARCS
- ✓ Elaboración y difusión de un código de conducta para que los jóvenes y voluntarios lo firmen.

A lo largo de los años, el Equipo de Difusión y Comunicación de la ARCS ha trabajado incansablemente mediante inversiones en NSD para idear, desarrollar y adaptar mecanismos de difusión y comunicación, con el fin de garantizar que la población general, los combatientes y las instituciones gubernamentales y sociales reconozcan y adhieran a su posición neutral, imparcial e independiente.

«El emblema de la ARCS identifica a sus voluntarios, personal y activos en zonas en conflicto entre diferentes fuerzas y grupos armados. Evita que malinterpreten las funciones de la ARCS y que ataquen a los voluntarios, al personal y a las pertenencias de la ARCS, para que los grupos armados no detengan las actividades humanitarias basadas en el voluntariado. Este emblema es una muestra de asistencia neutral e imparcial a las víctimas de conflictos armados y a las personas afectadas por catástrofes».

ARCS: Folleto informativo sobre la acción humanitaria en Afganistán

Apoyada por el ICRC, la IFRC y una variedad de socios del Movimiento, la ARCS ha utilizado una variedad de mecanismos de difusión pasados y presentes que han incluido: :



- Equipos locales de Difusión de la ARCS proporcionando orientación a nivel de aldea sobre el Emblema, los Principios Fundamentales, y sus mandatos y servicios, especialmente antes, durante y después del conflicto.
- El desarrollo de capacidades para la Restauración de Lazos Familiares (RFL) con el apoyo del ICRC, incluyendo una evaluación de RFL en 2019 para evaluar y fortalecer los servicios.
- La capacitación de sus portavoces nacionales para reforzar su posición neutral, imparcial e independiente a través de los principales canales de comunicación digitales e impresos.
- Un boletín quincenal de la ARCS en cuatro idiomas que cubre sus servicios y logros humanitarios la publicación de mensajes y ejemplos de su labor humanitaria en las redes sociales en cinco idiomas.
- La exploración de Twitter como medio de comunicación internacional con donantes y medios de comunicación internacionales para enfatizar sus mensajes y su trabajo humanitario neutral, imparcial e independiente.



En la provincia de Faryab, foto del personal y los voluntarios de la ARCS asistiendo a uno de los beneficiarios tras recibir la ayuda en metálico. 10/02/2021



En la provincia de Faryab, se puede ver al personal y a los voluntarios de la ARCS entregando vales en metálico a los beneficiarios. 10/02/2021



## 5. Refuerzo de la «herencia»

La ARCS se ha dado a conocer por sus servicios localizados y personalizados a las comunidades más marginadas de Afganistán. En 2008, con aproximadamente tres millones de retornados y más de 1,3 millones de desplazados internos en el país, desempeñó papeles visibles en la identificación de las necesidades y vulnerabilidades de estos grupos. Desarrolló proyectos de asistencia adecuados en coordinación con el Ministerio de Refugiados y Repatriación, el ACNUR, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y otros socios clave del Movimiento. Sus inversiones en NSD llevaron a capacidades fundamentadas que son muy valoradas hoy en día, con organizaciones de la ONU y gubernamentales solicitando a la ARCS voluntarios para ayudar a registrar a los retornados de Pakistán.

Sin embargo, el cambio de gobierno en 2021, y la consiguiente situación de seguridad más estable en todo el país, también entrañan peligros. La ARCS se enfrenta ahora a una fase importante de consolidación de la aceptación y la concienciación de la comunidad sobre su neutralidad, imparcialidad e independencia, sobre todo porque sus servicios son ahora menos notorios que durante el conflicto.

*«Se suele dar por sentado que la gente nos ve como una organización de principios. Pero la gente puede olvidar el “cómo hacerlo” y cómo distinguir adecuadamente entre la mera acción y la acción basada en principios. Cuando hubo un conflicto activo en nuestro país, todo el Movimiento se mostró muy cauteloso sobre la calidad de nuestros servicios neutrales, imparciales e independientes, ya que la seguridad de nuestros voluntarios y personal dependía de ello. Ahora es el momento de que invirtamos más en recordar a la gente nuestros valores y Principios, y de que sepáremos el hecho de llegar a todos de centrarnos en los más vulnerables y marginados y satisfacer primero sus necesidades. Ser neutral puede entenderse más fácilmente como la forma de relacionarse con las autoridades y con todas las partes. Pero la imparcialidad es la práctica de servir a los más necesitados, y las necesidades de la población en general se difuminan en tiempos de paz. Tenemos que tener aún más cuidado de no dejarnos influenciar por otros, y trabajar utilizando nuestras encuestas independientes, el análisis de los más vulnerables y una asistencia neutral, imparcial e independiente.»*

Dr. Mohammad Nabi Burhan, secretario general de la ARCS

## 6. Refuerzo de la «reputación»

La ARCS ha mantenido su neutralidad, imparcialidad e independencia a través de una amplia gama de memorandos de entendimiento a nivel nacional firmados con gobiernos consecutivos a lo largo de las décadas. Entre ellos se encuentran los Ministerios de Interior, Asuntos Exteriores, Educación, Finanzas y Telecomunicaciones, entre otros. La ARCS también mantuvo un claro entendimiento con los talibanes y otras partes del conflicto.

*«Nuestro fuerte papel auxiliar, aclarado aún más en nuestra Ley revisada de la ARCS de 2016, dio lugar a que los sucesivos gobiernos dieran instrucciones a todos los ministerios y direcciones para que respetaran el mandato de la ARCS y agilizaran cualquier trabajo oficial y apoyo que necesitara de las aduanas, aeropuertos, permisos del Ministerio del Interior, etc. Las partes en conflicto tampoco han cuestionado nunca nuestras fuentes de financiación exterior. Por ejemplo, en el pasado, nuestras clínicas de la ARCS en Kunduz y Khost, bajo territorio controlado por los talibanes, fueron financiadas por la Media Luna Roja de Qatar, pero más tarde se transfirieron al apoyo de la Cruz Roja Noruega. Aunque en aquel momento no éramos fuertes en los medios de comunicación, nuestras acciones demostraron que éramos neutrales e imparciales. En otra ocasión, un expresidente en funciones atravesaba un combate activo entre talibanes y fuerzas gubernamentales y, a petición de la rama local a los comandantes de ambas partes, el conflicto se detuvo para dejarle pasar. Después de que pasara con éxito, la batalla continuó.»*

Dirección principal de la sede de la ARCS.

Sus inversiones en NSD en servicios auxiliares expandidos mediante el fortalecimiento de voluntarios y filiales también ganaron el respeto de todas las partes en el conflicto, así como de las comunidades locales. Para mantener su neutralidad, imparcialidad e independencia, la ARCS nunca ha hecho uso de su papel auxiliar y la ley ARCS para formar parte de los presupuestos del gobierno afgano. En el contexto altamente conflictivo de los meses previos a la retirada de la Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad (ISAF) en marzo de 2021, la ARCS respondió brindando servicios neutrales e imparciales. Estos incluyeron su Programa de Transporte de Restos Humanos (HRTTP), que transfirió cadáveres a ambas partes del conflicto. La recuperación de a veces cientos de cadáveres al día reforzó la apreciación del posicionamiento de la ARCS entre los mandos y combatientes de ambos bandos.



*En la foto se puede ver al responsable de difusión de la rama Daykundi de la ARCS proporcionando información a la comunidad sobre la ARCS y sus objetivos. 20/12/2021*



«El impacto humanitario de las inversiones en NSD que habían construido equipos sanitarios móviles (MHT) sólidos a lo largo de los años era claramente visible. La ARCS brindó sus servicios sin ningún impedimento y los MHT fueron uno de los indicadores. A veces suspendidos durante las hostilidades activas, la ARCS utilizó “negociadores de acceso” para aclarar malentendidos. Por ejemplo, resultó que una queja sobre conducta sexual inapropiada surgió de la realidad de médicos y enfermeras sentados en los mismos vehículos. La solución consistió en dividir a hombres y mujeres en los asientos delanteros y traseros. Ninguna de las partes en conflicto suspendería sus hostilidades durante más de una semana».

IFRC

Tras el cambio en las autoridades públicas a partir de agosto de 2021, la nueva dirección de la ARCS se comprometió a continuar fortaleciendo el conocimiento y las habilidades del personal de la sede central y de las filiales, así como de los voluntarios, en diplomacia humanitaria, desarrollo de asociaciones y movilización innovadora de recursos en todos los niveles.

En reconocimiento a nuestra importancia como una organización nacional neutral, imparcial e independiente, en mayo de 2023 el primer ministro afgano hizo un anuncio público personal animando a todas las instituciones de la IEA y otras en el país, así como al pueblo de Afganistán, a donar a ARCS durante su “Semana Especial” para apoyar sus ampliamente respetados servicios humanitarios».

Dirección principal de la sede de la ARCS

Sus compromisos con la protección, la igualdad de género y la inclusión social en el Plan Estratégico 2021-2025 han actuado como un foco en las necesidades de las mujeres, los jóvenes, los desplazados internos y los retornados. En 2023, la ARCS distribuyó subsidios de emergencia en metálico a más de 24 000 hogares encabezados por mujeres. También proporcionó formación profesional a las mujeres y mejoró sus capacidades de generación de ingresos en un contexto en el que se han cerrado otros centros de formación profesional para mujeres. Las inversiones del ARCS en NSD incluían:



- Centrarse en el nexo entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz, la integración socioeconómica y la mejora de la cohesión social mediante intervenciones en los medios de subsistencia, apoyando tanto a las comunidades desplazadas como a las de acogida, incluso en las zonas de difícil acceso.
- Utilizar su amplia presencia local a través de sus voluntarios, miembros jóvenes y servicios locales para fomentar la confianza, la comprensión y el apoyo de la comunidad.
- Ampliar el programa de la IFRC «Juventud como Agentes de Cambio Conductual» (YABC)<sup>36</sup> con el apoyo de la Cruz Roja Danesa para promover la tolerancia, la convivencia y una cultura de no violencia y no discriminación.
- Usar sus 31 clubes juveniles como base para promover la paz y la amistad, proporcionando educación gratuita y acceso informático a los asistentes no escolarizados, y demostrando a los padres y a las comunidades su neutralidad, imparcialidad e independencia.
- Garantizar que sus valores coherentes de compromiso social inclusivo de jóvenes y voluntarios, educación, capacitación de las mujeres e igualdad de acceso a los servicios de la ARCS promovieran la tolerancia, una cultura de no discriminación, la no violencia y la paz.

Tras 40 años de guerra, apoyar al gran porcentaje de la población que ha sufrido traumas es otro objetivo clave de la ARCS. La ARCS se ha centrado en inversiones en el NSD que incluyen la ampliación del apoyo psicosocial (PSS, por sus siglas en inglés) a través de voluntarios y personal, con el apoyo de la Cruz Roja Danesa y Noruega, el ICRC y la IFRC. En 2019, ARCS integró el PSS a través de una nueva estructura dedicada de PSS dentro de su departamento de salud. Se ampliaron las actividades de PSS, incluida la formación de instructores y maestros instructores en comprensión y habilidades de PSS en todas las instalaciones de la ARCS y los voluntarios de la comunidad, y el establecimiento de una línea directa de PSS en todo el país.

«La gente de las comunidades conoce la ARCS y cómo trabajamos. Una vez que nos conocen, es fácil acceder a las comunidades y movilizar a los voluntarios incluso en las zonas afectadas por el conflicto, ya que los voluntarios comunitarios ya están en contacto con los comandantes locales de los grupos armados».

Dirección principal de la sede de la ARCS

La ARCS ha obtenido más apoyo estratégico y técnico para sus clínicas de la Cruz Roja Noruega, centrándose en la violencia de género y en la mejora de los informes. La coordinación técnica de la Cruz Roja Canadiense extendió su apoyo a los equipos móviles de salud (MHT) de la ARCS, centrándose en un compromiso comunitario más

36 <https://www.ifrc.org/our-work/inclusion-protection-and-engagement/education/youth-agents-behavioural-change>



estructurado, la responsabilidad y los enfoques sensibles a las cuestiones de género. Gracias a las inversiones de NSD en la formación de voluntarios y en la ampliación de los servicios de las filiales, la ARCS ha podido:



- Conseguir acceso y aceptación en algunas de las comunidades más afectadas por el conflicto.
- Ampliar la cobertura de voluntarios, el reclutamiento y los módulos de formación integrados sobre la historia del Movimiento y los Principios Fundamentales, las funciones y los mandatos, los emblemas, las funciones y definiciones de los voluntarios, el Código de Conducta, los primeros auxilios y los temas relacionados con la salud.

## 7. Refuerzo de la «integración»

En 2016, la ARCS actualizó con éxito su ley ARCS. Una inversión complementaria en NSD en un conjunto de estatutos renovados incluyó la regulación de quién podía ser miembro de la ARCS y la descripción de perfiles que serían apolíticos, gozarían de la confianza de las comunidades locales como neutrales e imparciales y representarían la diversidad étnica y lingüística de la población en general. Para proteger a la ARCS de posibles amenazas a su posicionamiento neutral, imparcial e independiente, su nueva dirección, nombrada en agosto de 2021, ha revigorizado un proceso de localización a largo plazo mediante el restablecimiento de las asambleas provinciales. Su objetivo es aumentar la responsabilidad de la ARCS ante sus miembros y las comunidades de las que proceden. La perspectiva de reforzar la base comunitaria de la ARCS incluye lo siguiente:



- ✓ La movilización de cinco voluntarios en cada uno de los 54 000 pueblos del país (incluidos ancianos y líderes locales influyentes, entre ellos dos mujeres).
- ✓ La formación de más voluntarios comunitarios de comunidades vulnerables y afectadas por la violencia.
- ✓ La ampliación de sus competencias y funciones en la recopilación de información sobre la vulnerabilidad local y las necesidades de la comunidad.
- ✓ La creación de equipos de primera respuesta en catástrofes y crisis locales.
- ✓ La disposición de un mayor equilibrio entre mujeres y hombres, con dos mujeres por cada cinco voluntarios en cada aldea.

La visión de la dirección de la ARCS es pasar a un modelo de gobernanza mixto elegido o seleccionado, en el que los grupos de voluntarios de las aldeas mencionadas elijan representantes para asistir a 34 asambleas provinciales. Estas, a su vez, elegirán a las personas que representarán a la provincia en una asamblea nacional, que acabará proponiendo a la nueva dirección de la ARCS. Los perfiles finales de gobierno pueden ser una mezcla de personas elegidas o seleccionadas para garantizar que los Principios Fundamentales de la Sociedad Nacional son respetados por todos aquellos que ocupan puestos de liderazgo nacional.

Las inversiones de ARCS en NSD para fortalecer la transparencia y la responsabilidad han contado con el apoyo de socios. Estos incluyen la «Evaluación de Diligencia Debida» del ICRC, el apoyo de la IFRC y la Cruz Roja Noruega para fortalecer las capacidades y sistemas financieros, el desarrollo de recursos humanos regionales de la Cruz Roja Danesa y el apoyo de la Unidad Regional de NSD de la IFRC en Kuala Lumpur.

La cultura organizativa de la ARCS se basa en sistemas que garantizan que, aunque cambie su personal, sus programas y servicios continúen. Gracias a la fuerza de los valores de neutralidad, imparcialidad e independencia de su variada base de voluntarios y personal, las nuevas personas son absorbidas gradualmente por su cultura organizativa.

La IFRC sigue apoyando las comunicaciones y la movilización de recursos de la ARCS en situaciones de emergencia, incluso a través de la recaudación de fondos digital, así como de un mecanismo nacional de refuerzo. La ARCS también ha ampliado la asistencia basada en efectivo y vales como un componente clave de su estrategia de Gestión del Riesgo de Desastres (DRM, por sus siglas en inglés) para permitir que las 34 filiales de la ARCS ofrezcan una respuesta basada en efectivo.

## 8. Fortalecimiento de la cooperación y la coordinación del Movimiento: creación de complementariedad e impacto colectivo

La ARCS tiene un Acuerdo de Coordinación del Movimiento (MCA, por sus siglas en inglés) con la IFRC y el ICRC. Implica reuniones periódicas de coordinación a nivel de dirección, incluidas reuniones estratégicas tripartitas para debatir y abordar cuestiones políticas y de seguridad y retos operativos, así como cuestiones de cooperación del



Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en Afganistán. El MCA se actualizará a mediados de 2024 para alinearse con el nuevo Acuerdo de Coordinación del Movimiento para el Impacto Colectivo (Acuerdo de Sevilla 2.0), otorgando una posición central a la ARCS y un papel de coorganizador a la IFRC o al ICRC una vez finalizada la evaluación.

La ARCS también ha desarrollado una serie de «planes de NSD» y estrategias para fortalecer el apoyo coordinado que recibe de múltiples socios para sus propias prioridades de NSD, tal como se establece en sus planes estratégicos. En 2023, lanzó su última Iniciativa de Desarrollo de la Sociedad Nacional (NSDI, por sus siglas en inglés) con grupos de trabajo técnicos encargados por la alta dirección de la ARCS de:



- Renovar las políticas de la ARCS existentes
- Definir nuevos estándares y objetivos en todas las áreas del trabajo de NSD
- Supervisar e informar sobre los resultados como contribución a unos servicios más transparentes, eficaces y eficientes

## 9. Lecciones aprendidas sobre estrategias de NSD para adaptar la relevancia organizacional y las capacidades en entornos complejos y frágiles

*«Los procesos de transformación duran entre 10 y 15 años y se basan en una sucesión estable de líderes con principios.»*  
Sociedad Nacional Socia

Las estrategias e inversiones priorizadas de NSD de la ARCS la han puesto en una posición única para responder a las necesidades de individuos y poblaciones, y para mejorar su resiliencia tanto en tiempos de conflicto como de paz. Las características que distinguen a la ARCS de otras organizaciones de la sociedad civil y no gubernamentales se basan en una serie de inversiones y resultados en NSD a lo largo de las dos últimas décadas, incluyendo lo siguiente:

Disposición de una base jurídica sólida y actualizada periódicamente de una ley y unos estatutos de la ARCS que confirman su condición de auxiliar neutral, imparcial e independiente, así como sus funciones auxiliares en la prestación de servicios.

Existencia de una alta dirección fuerte y con principios que dirigió la diplomacia humanitaria para salvaguardar y renovar las funciones auxiliares en evolución con las autoridades públicas a todos los niveles.

Posición completamente neutral y libre de consideraciones políticas.

Refuerzo de las capacidades de voluntariado para ayudarla a pasar de ser una organización exclusivamente de respuesta a otra que implique y capacite mejor a las personas vulnerables en sus propias comunidades.

La confianza de todas las partes interesadas en la ARCS como un primer interviniente con principios.

Movilización de ingresos nacionales constantes y significativos para servicios humanitarios neutrales, imparciales e independientes.

Apoyo a largo plazo de sus socios para mejorar sus servicios humanitarios y de desarrollo neutrales, imparciales e independientes en todo el país y en todos los territorios en manos de grupos en conflicto.

Uso de inversiones estratégicas en NSD para implementar los Principios Fundamentales.

El mantenimiento de una visión de localización, en consonancia con los compromisos del «Gran Acuerdo», a través del posicionamiento estratégico de activos locales y servicios descentralizados (como clínicas de salud, almacenes de desastres y existencias preposicionadas).

Aumento de las oportunidades de compromiso, consulta, participación y responsabilidad de la comunidad.

Incorporación de nuevo personal, líderes y voluntarios para garantizar una base de recursos humanos cambiante que mantenga plenamente la lealtad a sus Principios Fundamentales, así como a su papel auxiliar e independencia.

Fortalecimiento de la cooperación y la coordinación del Movimiento, que se tradujo en una prestación más sólida y coherente de la huella y los servicios del «Pilar Rojo» en el país.



## **CRUZ ROJA HONDUREÑA**

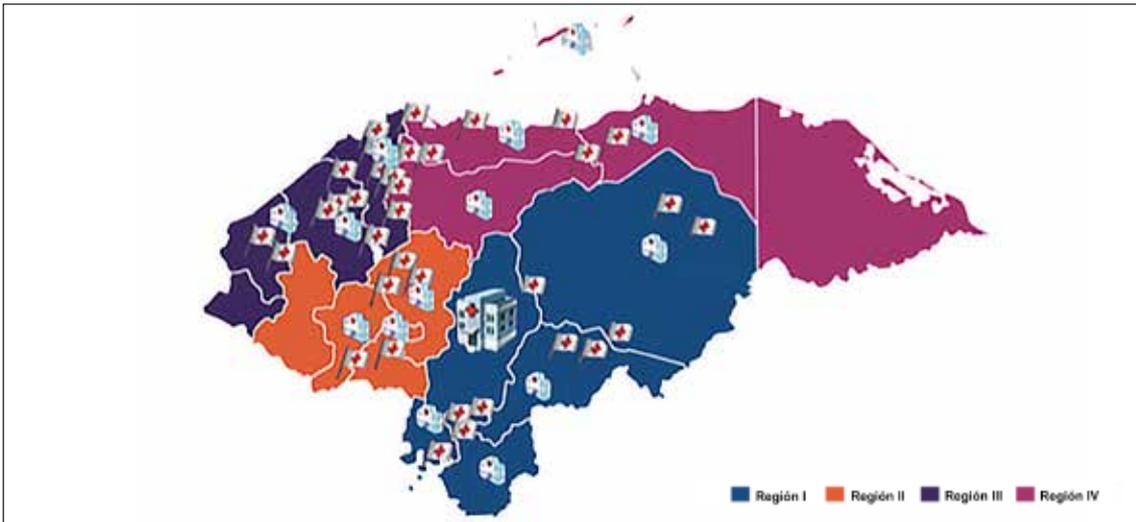
### **Imparcialidad en la acción humanitaria**

Inversiones a largo plazo para el desarrollo de la Sociedad Nacional que fortalecieron el posicionamiento, la sostenibilidad y el impacto de la Cruz Roja Hondureña en un contexto complejo, frágil y afectado por la violencia.



Cruz Roja  
Hondureña

## 1. Introducción



*«Nuestro viaje de transformación estaba planificado. Con la continuidad del liderazgo senior a nivel de presidencia y vicepresidencia, pudimos gestionar una mezcla estratégica de renovación, cambio y continuidad. Teniendo en cuenta los objetivos de la estrategia 2020-2030 de la IFRC y nuestros compromisos regionales, desarrollamos planes estratégicos para fijar objetivos y supervisar los progresos. Era necesario ser honestos y analizar el contexto para ayudar a reforzar nuestro impacto local en toda la nación».*

José Juan Castro, presidente de la Cruz Roja Hondureña

Tras la elección de un nuevo presidente y el nombramiento de nuevo personal directivo y de gestión, la Cruz Roja Hondureña (CRH) aceleró un proceso de transformación a más largo plazo que comenzó en 2012.

Honduras es uno de los países más pobres del hemisferio occidental y sus índices de pobreza han aumentado considerablemente. Las turbulencias económicas, el cambio climático, los desplazamientos forzados y la creciente ola de delitos violentos relacionados con los grupos organizados<sup>37</sup> y el narcotráfico hicieron necesario un cambio de rumbo organizativo en la CRH. Para seguir siendo relevante y tener acceso y aceptación en un número creciente de comunidades a las que otras organizaciones no podían llegar, necesitaba transformarse. Debía encontrar nuevas formas de estar preparada (y de preparar a las comunidades) para responder a las crisis políticas, la violencia social, las catástrofes naturales y las desigualdades de género.

Su última fase de transformación se centró en las inversiones en NSD que mejorarían su estatus como actor relevante, de confianza, con principios, responsable y localizado.

*«Las consecuencias humanitarias generadas por las crisis, las emergencias y las catástrofes, la violencia, las migraciones y los desplazamientos forzados, así como las epidemias, las pandemias, la variabilidad y el cambio climático, han afectado a las condiciones y a la calidad de vida».*

Cruz Roja Hondureña, Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025

El gobierno de Honduras ha carecido de los recursos necesarios para marcar una diferencia significativa en la calidad de vida de su población. Las inversiones en NSD de la CRH han permitido a la organización comenzar a llenar ese vacío, ampliando sus capacidades humanas, técnicas y financieras, así como el número de comunidades marginadas y socialmente aisladas que puede alcanzar. La CRH se ha convertido en la principal organización del país en materia de respuesta a crisis y catástrofes, salud comunitaria, desarrollo social y prevención de la violencia.

La violencia está muy extendida en Honduras y afecta a amplios sectores de la población. Como respuesta, desde 2002, la CRH ha participado en varios programas de prevención de la violencia. Desde el principio, estos programas han contado con la diplomacia humanitaria para influir en la política como precursora del posterior trabajo de inclusión social.

Para adaptarse y sobrevivir como un actor local, de confianza, neutral, imparcial e independiente en comunidades que se enfrentan a dificultades extremas, violencia y desigualdad social, la CRH se centró en las inversiones en NSD que han reforzado su **proximidad, visibilidad, legado, reputación e integridad**.

<sup>37</sup> La CRH utiliza un lenguaje neutral e imparcial para describir a estos grupos, denominándolos grupos «armados» u «organizados» en lugar de «bandas».

## 2. Contexto humanitario

Honduras es uno de los países más pobres del hemisferio occidental. Vulnerable al impacto del cambio climático, sufre con frecuencia huracanes, tormentas tropicales, inundaciones, sequías y deslizamientos de tierra. Los índices de pobreza se han disparado. De los más de 10 millones de habitantes del país, el 73 % vivía en la pobreza en 2022, frente al 59,3 % en 2018.<sup>38</sup> El número de personas que vivían en la pobreza extrema se disparó del 36,7 % al 53 % durante el mismo periodo.

Clasificado como país de alto riesgo por el foro de análisis de riesgos humanitarios INFORM<sup>39</sup>, Honduras se enfrenta a una creciente desigualdad, impulsada por las desigualdades de género, etnoraciales, territoriales y sociales, que contribuyen a las diferencias en los niveles de ingresos y en el acceso a los servicios básicos. Los impactos de la pandemia de la COVID-19, combinados con la devastación causada por las tormentas tropicales Eta e Iota en 2020, agravaron las desigualdades socioeconómicas y de género. También alimentaron la violencia, la inseguridad alimentaria y los desplazamientos. Aunque en general es políticamente estable, Honduras fue escenario de un golpe de estado en 2009, que desencadenó una crisis constitucional y tensiones políticas persistentes, evidentes durante las protestas de las elecciones de 2017.

Los barrios urbanos marginales se ven empañados por altos índices de violencia vinculada a grupos organizados. La debilidad de las instituciones estatales encargadas de hacer cumplir la ley y los abusos de las fuerzas de seguridad, incluida la presunta connivencia con organizaciones criminales, han contribuido a la persistencia de la violencia armada. Aunque se ha producido un descenso lento pero constante de la delincuencia, la tasa de homicidios sigue siendo de casi 36 por cada 100 000 habitantes, una de las más altas del mundo. Los grupos armados utilizan a menudo la violencia sexual: entre 2005 y 2013, las muertes violentas de mujeres aumentaron un 263,4 %<sup>40</sup>, y muchas niñas son víctimas de la trata o se ven obligadas a prostituirse.

## 3. Refuerzo de la «proximidad»

Para profundizar su aceptación en y acceso a las comunidades, las inversiones en NSD de la CRH se centraron en aumentar las oportunidades para la acción humanitaria dirigida localmente, y así incrementar la «localización». Esto incluía:



- El fortalecimiento de las filiales.
- La formación y movilización de más voluntarios comunitarios de comunidades afectadas por catástrofes.
- La ampliación del número de personal técnico y sus competencias.
- El desarrollo de nuevas políticas institucionales.
- El alcance a nuevos públicos a través de los medios de comunicación, las empresas privadas y las instituciones educativas del país.
- El uso de un lenguaje neutral, imparcial y sin prejuicios, como «grupos armados» u «organizados».

*«La fuerza de una Sociedad Nacional está en la localización. Nuestro objetivo es reforzar la capacidad de todas las filiales del país, hasta las más débiles, para que sirvan a los más vulnerables. Nos dimos cuenta de que estábamos demasiado centralizados para ayudar al impacto local. Mediante nuestro proceso de revisión de los estatutos, decidimos apostar por cuatro regiones para descentralizar las decisiones e invertir más en nuestro personal, infraestructuras y comunicaciones. Hemos tardado 10 años en hacer el cambio, unificando los objetivos en los planes nacionales de desarrollo».*

José Juan Castro, presidente de la CRH



Reunión de voluntarios para celebrar el Día de los Primeros Auxilios en Colinas, Santa Bárbara, 2015

38 Instituto Nacional de Estadística de Honduras (INE), 2022

39 <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index>

40 Ponente especial de la ONU sobre la Violencia contra la Mujer



Cruz Roja  
Hondureña

La CRH se dio cuenta de que no bastaba con seguir siendo simplemente un primer interviniente fiable. Tenía que convertirse en una presencia permanente y en una fuente de movilización social positiva en las comunidades de todo el país. Debía promover la resiliencia de la comunidad y la preparación local y, al mismo tiempo, ayudar a construir una cultura de inclusión social, no violencia y paz.

Las inversiones en NSD de CRH dieron lugar a logros tempranos. Empezaron a abordar la violencia de género y la violencia juvenil, dentro de un enfoque más amplio de fortalecimiento de las capacidades locales para prepararse y responder a las catástrofes, las crisis sanitarias y la violencia. Con el apoyo técnico y financiero de la Cruz Roja Española<sup>41</sup>, la CRH puso en marcha la Estrategia Regional de Prevención de la Violencia (ERPV). A finales de 2011, sus resultados incluían los siguientes:



- 12 centros educativos que implementan los módulos de Escuela Segura
- Negociaciones con organismos gubernamentales para aplicar conjuntamente programas destinados a mejorar la capacidad de respuesta de las comunidades
- Mejora de la formación de los voluntarios y de las poblaciones de las zonas de riesgo

En 2014, la CRH había acumulado 10 años de experiencia en la prevención de la violencia. Un informe regional sobre prevención, mitigación y respuesta a la violencia destacó que el 80 % de los proyectos de la CRH se habían centrado en la prevención de la violencia, el 50 % en la mitigación, el 40 % en la respuesta y el 12 % en las consecuencias humanitarias de la violencia (por ejemplo, proporcionar a las comunidades primeros auxilios). El informe destacó varias mejoras derivadas de las inversiones en NSD de la CRH.



**Las áreas de interés de la CRH incluían:**

- ✓ El desarrollo integrado de las comunidades
- ✓ La apertura de espacios humanitarios seguros
- ✓ La ayuda a la migración
- ✓ La promoción de «barrios amables»
- ✓ La ampliación de las oportunidades económicas de los jóvenes
- ✓ La contribución a una Estrategia Regional de las Américas sobre Prevención de la Violencia

**Buenas prácticas de escuelas e instituciones educativas:**

- ✓ Comportamientos seguros: identificación de los riesgos de violencia armada y desarrollo de planes de emergencia
- ✓ Uso de las escuelas como espacio neutral para abrir el diálogo sobre la violencia armada
- ✓ Sensibilización sobre la violencia, los derechos, las leyes y los mensajes de seguridad
- ✓ Desarrollo de políticas y sistemas para prevenir y responder a la violencia, código disciplinario y remisiones
- ✓ Programas ocupacionales y de habilidades sociales para jóvenes que han abandonado la escuela
- ✓ Brigadas escolares y equipos de prevención y emergencia formados en liderazgo, resolución de conflictos y consolidación de la paz
- ✓ Diseño conjunto con el Ministerio de Educación de un plan de estudios sobre valores humanitarios, dignidad, discriminación, diversidad y resolución de conflictos

La alta dirección de la CRH combinó estos resultados con otros ejercicios de autoevaluación de la organización. Estos incluyeron el OCAC (en 2013 y 2019), BOCA, DRCE, PER y SAF como las bases de un proceso de cambio a nivel organizacional. La CRH tomó medidas conscientes para mejorar su eficacia organizativa y su preparación para servir a las comunidades cada vez más afectadas por diversas formas de violencia.



*Simulacro de formación en primeros auxilios para reforzar las capacidades del personal de un aeropuerto internacional, Comayagua, 2021*

<sup>41</sup> Esta estrategia se inició en 2008 como Estrategia Regional de Prevención de la Violencia (ERPV) con el objetivo de prevenir, desde un enfoque de desarrollo, todas las formas de violencia, intolerancia y discriminación hacia las personas en la región de Centroamérica, México y el Caribe.

## 4. Refuerzo de la «visibilidad»

Desde 2011, con el apoyo inicial de las Sociedades de la Cruz Roja española, suiza y canadiense, la CRH mantiene puntos focales de voluntariado en las filiales. El departamento de TI de la CRH también creó e implementó una base de datos unificada virtual, llamada SISTAH, para el registro, monitoreo y análisis de sus recursos humanos en cada filial.

El enfoque de la Sociedad Nacional en los jóvenes como agentes de cambio tiene una larga tradición. Lanzó un programa de capacitación intensivo para líderes juveniles de la Cruz Roja en 2011. En 2018, la CRH desarrolló e implementó su versión nacional de la Estrategia de Participación Juvenil de la IFRC. Y después de una visita de la Comisión Global de Juventud de la IFRC, realizó una autoevaluación de su política y estrategia juvenil, seguida de una «formación de instructores» para intensificar su trabajo en «Juventud como Agentes de Cambio Conductual» (YABC). 

La CRH también dio prioridad al refuerzo de los sistemas de seguridad para proteger a los voluntarios y a los jóvenes. La tensión política y la violencia provocadas por la crisis del país en 2009 intensificaron el enfoque de la CRH para mejorar la gestión y la protección de los voluntarios.

*«Esta elevada rotación de voluntarios (a veces en un plazo de dos años) provocó una menor duración de la vida de un voluntario y la necesidad de acelerar los procesos de iniciación y formación. Tuvimos que adaptarnos a nuevos mecanismos, como un acceso más flexible a través de aplicaciones para voluntarios, un mejor apoyo psicosocial para quienes trabajan en situaciones de violencia y de respuesta a catástrofes, formación en materia de protección y la necesidad de adaptarnos a la cultura de algunas comunidades».*

Dirección nacional de la sede central de la CRH

Antes de que el ICRC iniciara la evaluación y la formación en materia de SAF en 2012, no se consideraba que la CRH dispusiera de las capacidades adecuadas de evaluación de riesgos para garantizar la protección de los voluntarios, los jóvenes y el personal en entornos violentos e inseguros. Ante la falta de herramientas estandarizadas y de estudios de casos para mejorar la protección y la prevención, el trabajo para reforzar la seguridad de los voluntarios continuó, pero de una forma más puntual, «aprendiendo de la práctica».

*«Al visitar las sesiones comunitarias de las comunidades urbanas afectadas por la violencia de los grupos organizados, los voluntarios acudieron a prestar servicios, incluidas sesiones sobre prevención de la violencia, al tiempo que impartían formación en primeros auxilios. Estos procesos fueron un factor clave en el trabajo de la CRH con el ICRC para apoyar el acceso abierto a las zonas de los centros urbanos afectadas por la violencia».*

Sociedad Nacional Socia

Sin embargo, un gran programa de apoyo financiado por el ICRC para fortalecer la gobernanza de la CRH, educar a voluntarios y personal sobre la historia del Movimiento, y proporcionar capacitación de actualización sobre los Principios Fundamentales y su aplicación en el trabajo cotidiano fue interrumpido abruptamente en 2014 sin una estrategia de salida. Siguió varios incidentes de seguridad, basados en un ciclo de iniciación de voluntarios muy corto, que la CRH consideró que se debía a la reducción de la formación. Mientras tanto, la IFRC tenía una presencia unipersonal en Honduras y ninguna capacidad de intervenir para continuar el proceso.

Utilizando herramientas, documentos de referencia de la IFRC y recursos de la Alianza Global de Voluntariado de la IFRC, la CRH desarrolló su Política y Estrategia actualizadas sobre Voluntariado en 2014. Se ajustó a la Política de Voluntariado de la IFRC y a las normas mundiales, e incluyó nuevos elementos como el apoyo psicosocial, las oportunidades de creación de redes entre voluntarios, las estrategias para captar voluntarios de grupos nuevos y diversos, y la diversificación de las acciones de voluntariado. Tales inversiones en NSD han ayudado a asegurar que ningún voluntario de la CRH haya perdido la vida mientras estaba de servicio. Tras la crisis política de 2009, Honduras se volvió cada



*Servicios de apoyo psicosocial para niños y niñas de Apacilagua, Choluteca, 2023.*



Cruz Roja  
Hondureña

vez más insegura. Como resultado, la CRH reforzó sus sistemas de seguridad y apoyo a voluntarios y empleados. Priorizó las inversiones en NSD en:



- ✓ identificación (visibilidad de espacios, vehículos, personas)
- ✓ Apoyo a la salud mental
- Seguridad operativa
- Comunicación operativa (para grupos destinatarios externos)
- ✓ Comunicaciones internas
- ✓ Un fondo de solidaridad para los voluntarios
- Solicitud de financiación del Fondo francés Maurice de Madre (FFMM) para voluntarios
- ✓ Seguro de vida para empleados

Las principales inversiones en NSD que siguieron incluyeron:



- **Establecimiento de una unidad de seguridad** para supervisar, analizar y minimizar los riesgos para la seguridad, e impartir formación y orientación para preparar a los voluntarios a trabajar en contextos afectados por la violencia
- **Supervisión y control de los perfiles en las redes sociales** y de las publicaciones públicas de todos los voluntarios y del personal, expulsando inmediatamente a los voluntarios que hayan publicado material público que haya menoscabado los Principios Fundamentales.
- **Actualización de la Estrategia de Voluntariado de la CRH** para incluir la formación en seguridad y protección de los voluntarios basada en el SAF, así como el suministro del equipo adecuado.
- **Establecimiento de un nuevo uniforme de la CRH** – sustituyendo los uniformes que se parecían a los del ejército o el gobierno, y cambiando los antiguos uniformes rojos (el color de un partido político nacional específico) por el blanco.
- **Aumento del reconocimiento público claro** mediante logotipos de la CRH en todos los activos.
- **Desarrollo y difusión de un Manual de Orientación para Voluntarios de la CRH más sólido**, que incluya contenidos sobre los tipos de relaciones que deben desarrollarse con los grupos violentos, los comportamientos que se esperan de los voluntarios y las acciones que deben emprender cuando reciben amenazas o agresiones.
- **Cartografía de las comunidades locales y de** los «territorios en disputa», incluidas las rutas de acceso
- **Movilización de voluntarios de las comunidades afectadas por la violencia** para reducir los riesgos relacionados con el acceso, contribuyendo al mismo tiempo a la aceptación local y al acceso de la CRH cuando sea necesario.
- **Inversión en infraestructuras de GPS y radiocomunicaciones** en todo el país para ayudar al personal y a los voluntarios a mantenerse seguros.
- **Difusión continua** de información sobre la CRH, el Movimiento del RCRC y sus Principios Fundamentales.
- **Formación sobre la preparación** ante cualquier forma de crisis social.
- **Establecimiento de un Plan de Contingencia del Movimiento** con funciones específicas para cada parte del Movimiento.

Las tensiones políticas durante las elecciones nacionales dieron a la Sociedad Nacional la oportunidad de prepararse para cualquier emergencia futura. Tras las crisis políticas de 2009 y 2018, el personal de la CRH se dio cuenta de que, como consecuencia de las inversiones, solo las ambulancias de la CRH podían entrar en las comunidades y transportar pacientes. El resto no podían. Las principales inversiones en NSD incluyeron:



- ✓ Nuevas normas que establecían una edad mínima de 21 años para los voluntarios de la CRH en las ambulancias, impidiendo la contratación de voluntarios jóvenes que podrían tener dificultades para hacer frente a las situaciones difíciles a las que probablemente se enfrentarían.
- ✓ Mejor selección de los voluntarios que van a situaciones de respuesta específicas.
- ✓ Introducción de nuevas funciones estructuradas, como la de jefe de equipo.
- ✓ Difusión de directrices y formación sobre el comportamiento respetuoso en el trato con la policía, los líderes comunitarios y las comunidades afectadas por la violencia.

Sin embargo, la práctica y los mecanismos de coordinación del Movimiento resultaron defectuosos, con puntos débiles como los siguientes:

- ✗ El ICRC se mostró protector con la facilitación y el proceso del SAF.
- ✗ La CRH se sintió incapaz de compartir los resultados del informe de evaluación del SAF, lo que socavó la capacidad de los socios más amplios del Movimiento de contribuir a un plan armonizado de NSD para abordar las lagunas identificadas.
- ✗ La incapacidad de los socios para utilizar los valiosísimos informes SAF «filial por filial», en los que los líderes y voluntarios habían identificado lo que había obstaculizado una mayor aceptación a nivel local.
- ✗ La CRH no compartió los informes del SAF específicos de cada filial con socios más amplios, salvo con el ICRC, que financiaría los planes de acción de seguimiento.
- ✗ Los informes OCAC y BOCA de la IFRC no se compartieron con los socios y se consideraron documentos internos y confidenciales (el ICRC nunca ha recibido estos informes).
- ✗ La incapacidad para elaborar un marco de desarrollo y plan de acción para las filiales de la CRH al cual todos los socios pudieran contribuir colectivamente con recursos de NSD.

No obstante, se ha producido una notable mejora de los comportamientos y competencias organizativas en la CRH, especialmente como resultado de un taller sobre «lecciones aprendidas» tras las últimas elecciones.

*«Se ha producido un cambio cultural dentro de la CRH, y las filiales se sienten seguras para hablar de los riesgos y del impacto humanitario percibido».*

Equipo de Cooperación del ICRC

A partir de 2011, la CRH revisó su programa de formación institucional, definiendo un nuevo modelo de formación básica centrado en los Principios Fundamentales y los Valores Humanitarios del Movimiento.

*«En ciertas comunidades no hablamos de “violencia” como punto de entrada, sino de lugares que parecían tener más “riesgos”. Para establecer una confianza a más largo plazo, se formó a voluntarios para que realizaran visitas durante, por ejemplo, el “Día de los Niños”. Mientras explicaban la Cruz Roja, sus Principios Fundamentales y Valores Humanitarios, las comunidades pedían ayuda y formación. Había muchas expectativas en los jóvenes sobre sus posibilidades de participar en la formación y el desarrollo de capacidades, y la posibilidad de decidir en qué querían formarse. Siempre que nuestros voluntarios prestaban ayuda humanitaria, conseguían que la población local también ayudara a prestarla, difundiendo nuestros valores y principios a través de esas acciones cotidianas».*

Presidencia del consejo de filiales de la CRH

Las filiales también difundieron información sobre los Principios Fundamentales y los Valores Humanitarios a través de equipos de voluntarios que habían recibido formación en promoción. En fechas concretas a lo largo del año, en ferias en parques o plazas de la ciudad, se promovieron mensajes clave sobre la preparación ante catástrofes, la salud comunitaria, la no violencia y la cultura de paz, el respeto al Emblema y la promoción de los principios y valores humanitarios. Las inversiones en NSD de la CRH se incrementaron para abordar las nuevas oportunidades en este espacio ampliado mediante:



*Atención prehospitalaria al ciudadano en la ciudad de Tegucigalpa, 2016.*



- La motivación a los jóvenes voluntarios de la CRH a participar en proyectos de prevención de la violencia.
- El lanzamiento por parte de la dirección nacional de juventud de la CRH de una campaña llamada Promoción de Valores en cada una de las filiales, a través de boletines mensuales y ferias locales; el programa de radio Juventud en la Red; y una exhibición de murales en la sede de la CRH.
- La implementación del proyecto «Ampliando las Oportunidades para los Adolescentes» en la capital hondureña, Tegucigalpa.
- La adaptación de los 10 pasos<sup>42</sup> para adoptar una perspectiva más inmediata y personal, enfatizando el papel de las creencias y comportamientos individuales en la creación de entornos seguros al fortalecer los componentes de «evaluación de riesgos» para reflexionar más sobre las actitudes y comportamientos personales que a menudo se manifiestan a través de la violencia.
- La expansión del alcance de los mensajes de la CRH a través de canales de redes sociales.

42 Los objetivos del programa de la Cruz Roja Canadiense eran desarrollar la capacidad de la Cruz Roja para prevenir, abordar y responder a la violencia interpersonal y comunitaria; utilizar el enfoque de los «10 pasos para crear entornos seguros» para integrar políticas y prácticas de prevención de la violencia; e implicar la formación institucional a varios niveles, así como trabajar con otros socios en la aplicación de los procesos de los 10 pasos en todas las instituciones y programas.



Cruz Roja  
Hondureña

## 5. Refuerzo de la «herencia»

*«El legado de compromisos de la CRH para ampliar la infraestructura sanitaria comunitaria desde 2008 le ha dado una sólida tradición de acceso y aceptación en las comunidades. Empezando por establecer comités sanitarios comunitarios para identificar a los recién nacidos hasta los dos años en situación de riesgo y ofrecer atención a las mujeres embarazadas, así como a las madres y los padres, dio lugar a la red REDES de trabajadores sanitarios y voluntarios comunitarios».*

Sociedad Nacional Socia

Durante más de 10 años, la CRH utilizó inversiones integradas en NSD para construir servicios de salud neutrales, imparciales e independientes que abrieron el acceso y aumentaron la aceptación en comunidades sensibles y afectadas por la violencia. Este legado otorga un acceso único y continuado hasta nuestros días. Sus inversiones en NSD incluían:



- ✓ Proporcionar formación en primeros auxilios para lesiones comunes.
- ✓ Identificar «puntos seguros» en las comunidades donde puedan aparcar las ambulancias.
- ✓ Ofrecer tratamientos sanitarios gratuitos.
- ✓ Aumentar el acceso a los servicios de salud y capacitar al personal de salud en SAF antes de las visitas domiciliarias.
- ✓ Formar a los profesores para que presten primeros auxilios psicológicos para identificar y ayudar a las personas afectadas por la violencia.
- ✓ Formación de las fuerzas armadas en primeros auxilios y primeros auxilios psicológicos.

*«Cuando la gente quería robar una ambulancia o un equipo, los grupos organizados los devolvían. Los grupos organizados se beneficiaron de los servicios de sangre y ambulancias, reconociendo que la CRH no tomaba partido y permanecía apasionadamente imparcial y neutral».*

Representante de filial de la CRH

El camino de la CRH hacia su aceptación general se basó en una sólida tradición de trabajo comunitario. Esto incluyó su trabajo de desarrollo comunitario en barrios marginales, apoyado por la Cruz Roja Española, que le dio credibilidad para hablar de la violencia y abordarla.

*«Con el apoyo de la Cruz Roja Española y Noruega, en una comunidad formada por 14 subcomunidades formamos grupos de liderazgo, hicimos ferias callejeras para animar a la gente a salir de sus casas y establecimos alianzas con médicos y enfermeros para que nos visitaran. Trabajamos con la Secretaría de Educación para que se aceptara en el sistema escolar a los niños de la comunidad que no habían sido aceptados antes, o que no podían hacer frente al miedo de ir a la escuela. Llevamos comida a la comunidad, teníamos comida en las reuniones comunitarias, e incluso instituímos una tarjeta monetaria de la Cruz Roja (como una tarjeta de débito) para que las familias pudieran gastar hasta cierto límite en tiendas de comestibles y pagar las facturas de electricidad. Como resultado de la ejecución de programas como “Cómo mejorar nuestras vidas”, que incluyen actividades como la jardinería de vegetales, fortalecemos la convivencia y el bienestar social».*

Vicepresidencia regional de la CRH

Esta sólida reputación como actor local se complementó con los bancos de sangre de confianza de la CRH, que abastecen a clínicas y hospitales de todo el país. Para aprovechar su creciente reputación, la CRH realizó nuevos cambios organizativos para prepararse a trabajar en contextos violentos. Se incluyen los siguientes:



- Colaboración con el ICRC en un programa de Apertura de Espacios Humanitarios Seguros en escuelas situadas en comunidades con altos niveles de violencia.
- Una iniciativa conjunta entre la CRH, la Cruz Roja Canadiense, la Cruz Roja Noruega, el ICRC y la IFRC sobre «Capacidades de las Sociedades Nacionales en otras situaciones de violencia (OSV)», con el objetivo de prevenir la violencia mediante la vinculación del SAF con enfoques basados en la comunidad y la movilización de voluntarios.
- Autoevaluaciones del SAF apoyadas por el ICRC, que había estado promoviendo el mensaje de «no se puede prevenir la violencia, pero se puede mitigar y responder a ella». Con el ICRC prefiriendo no usar el término «violencia» y en su lugar usar «otras situaciones de violencia (OSV)», el SAF tenía como objetivo fortalecer las prácticas de gestión de seguridad y protección operativa de la CRH. Sin embargo, inicialmente se percibió que se centraba en la seguridad y protección de su personal en lugar de en los componentes más amplios de «acceso».

- Cuatro evaluaciones consecutivas de PER en 2015, 2019, 2021 y 2023 confirmaron la evolución de la capacidad de preparación de la CRH sin hacer referencia a una preparación sensible a la violencia.
- Apoyo de la Cruz Roja Canadiense y del ICRC para ampliar los programas de formación de Espacios Humanitarios Seguros de la CRH a 1000 profesores de todo el país.

La puesta en práctica de las recomendaciones de los procesos anteriores, y las inversiones específicas en NSD realizadas a través de una lente sensible a la violencia como consecuencia de ello, permitieron a la CRH salvar las vidas de voluntarios y personal. Algo que confirmaron muchos líderes y voluntarios de las filiales:

*«Éramos voluntarios de la Cruz Roja que realizábamos labores de sensibilización sanitaria en las comunidades y los miembros del grupo organizado estaban esperando al vehículo de la Cruz Roja. Los miembros de estos grupos organizados controlan las carreteras y extorsionan "tasas de paso" para pasar. Conductores de otras organizaciones y empresas locales de autobuses han sido apeados de los vehículos y tiroteados porque sus empresas no habían pagado las tasas. Pero los miembros del grupo organizado ven que estamos con la CRH y solo quieren saber adónde vamos sin pedirnos que paguemos. Nuestro uniforme de la Cruz Roja se toma muy en serio y contribuye a nuestra seguridad».*

Persona voluntaria de filial de la CRH

## 6. Refuerzo de la «reputación»

Aparte de una serie de memorandos de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) nacionales con los Ministerios para poder desempeñar sus funciones auxiliares, a través de sus inversiones en NSD y el proceso de regionalización, la CRH ha conseguido que aproximadamente el 40 % de las filiales tengan MOU con sus autoridades locales. El 60 % restante se gestiona desde la sede de la CRH. Sin embargo, la capacidad única de la CRH de ofrecer más de lo que pueden ofrecer las instituciones estatales está siempre a la vista de todos.

*«En algunas comunidades dicen que no puede entrar nadie, incluidas las ambulancias, así que la gente recoge a los heridos y los lleva a un lugar donde puedan recogerlos. Generalmente, estas comunidades solicitan ambulancias de la CRH, razón por la cual tenemos tantas ambulancias en servicio. Tenemos 53 filiales con servicios de ambulancia, pero las de las ciudades son más fuertes, ya que allí las comunidades sufren más la violencia. En una ciudad del norte, por ejemplo, dimos prioridad al trabajo con las comunidades durante las guerras entre grupos organizados que nos daban acceso entre determinadas horas. Los grupos decían "llevad a cabo vuestros servicios y hablad con la gente, pero actuad bajo nuestras reglas"».*

Dirección nacional de la sede central de la CRH

Para mitigar el reclutamiento de jóvenes en grupos organizados, gran parte del trabajo de inclusión social y consolidación de la paz de la CRH en los años posteriores se ha centrado en los escolares y los jóvenes. La intención es romper el ciclo por el que acaban viéndose afectados por la violencia. Las inversiones en NSD incluían:



- ✓ Inversiones intensivas en jóvenes voluntarios, y creación y gestión de servicios para la juventud.
- ✓ Reclutamiento de jóvenes voluntarios y ayuda para que comprendan su papel en la CRH.
- ✓ Creación de funciones especiales para los jóvenes voluntarios en las escuelas, que les proporcionen prestigio y una identidad de la Cruz Roja, con sistemas de reconocimiento y actos de «Voluntario del año» para mantenerlos motivados, reduciendo así el posible atractivo de unirse a grupos organizados.
- ✓ Formación de los jóvenes en temas como principios y valores; hacer amigos con buenos valores; uso positivo del tiempo libre; y hacer que las comunidades sean más fuertes.
- ✓ Atención a los jóvenes y a su entorno, proporcionándoles formación profesional para ayudarles a evitar el desempleo o el reclutamiento en grupos organizados.
- ✓ Colaboración con las instituciones y los Ministerios de Sanidad y Educación y sus equivalentes en los municipios y las autoridades locales que apoyan a las comunidades para salvar la brecha generacional.



Cruz Roja  
Hondureña

Las inversiones en NSD han incrementado el número de voluntarios capacitados y ampliado los servicios de las filiales. La CRH ha podido aprovechar estos éxitos para conseguir un mayor acceso y aceptación en algunas de las comunidades más afectadas por la violencia. Las inversiones en NSD incluían:



- ✓ La ampliación de la cobertura de voluntarios para trabajar con grupos expulsados de su tierra y repatriados tras emigrar.
- ✓ El desarrollo de habilidades de coordinación para formar mesas redondas y alianzas con diferentes organizaciones.
- ✓ El uso de habilidades de negociación y defensa para trabajar con las comunidades para que sean más acogedoras con los retornados, que a menudo tienen miedo de enfrentarse a una reacción violenta cuando regresan.
- ✓ El establecimiento de lugares de servicio en los que solo la CRH (y ni siquiera la policía) pueda ponerse en contacto con la comunidad local y los líderes de los grupos organizados y explicarles las intenciones de la CRH para:
  - ✓ Dar oportunidades a lo jóvenes.
  - ✓ Mejorar la infraestructura de la comunidad.
  - ✓ Respetar la gobernanza y las normas de los grupos locales (por ejemplo, dejar los coches y entrar a pie en las comunidades).
  - ✓ Garantizar que las actividades y servicios de la CRH son y se perciben como estrictamente apolíticos.

## 7. Refuerzo de la «integración»

De acuerdo con sus estatutos revisados de 2015, la CRH realizó inversiones en NSD que ayudaron a movilizar a una nueva generación de voluntarios capaces de asumir el papel de gobernadores del consejo. Para demostrar que pueden aplicar los Principios Fundamentales, los voluntarios tienen que servir un mínimo de dos años como voluntarios humanitarios en activo antes de poder convertirse en miembros de la CRH y, por tanto, presentarse a cargos electos.

Para consolidar aún más su posicionamiento como una organización nacional y local confiable, transparente y responsable, la CRH ha revisado todas sus políticas internas y Procedimientos Operativos Estándar (SOP), lo que le ha permitido expandir sus alianzas tanto a nivel nacional como internacional. En algunos casos, esto incluye recibir financiación directa de gobiernos extranjeros.

## 8. Fortalecimiento de la cooperación y la coordinación del Movimiento: creación de complementariedad e impacto colectivo

En 2014 y 2015 se produjo un punto de inflexión cuando, ante el abrumador número de asociaciones, la CRH puso en pausa varias iniciativas, articuló mejor su camino a seguir en su nuevo plan estratégico y gestionó asociaciones renovadas en torno a esa agenda.

*«Los procesos de transformación duran entre 10 y 15 años y se basan en una sucesión estable de líderes con principios. La CRH adoptó un enfoque de líderes compartidos y de impacto colectivo. Sus planes estratégicos desentrañaron los retos e identificaron y cumplieron objetivos claros. Ha demostrado una profunda comprensión de un viaje hacia el crecimiento tanto como colaborador de los demás, como con capacidad para comprender las mejores prácticas y aprender de las experiencias».*

Sociedad Nacional Socia



Chequeos médicos a familias en una feria de salud en Nueva Capital, Tegucigalpa, 2022.



50º Aniversario de Salvamento, 2016

## 9. Conclusiones: Lecciones aprendidas sobre estrategias de NSD para adaptar la relevancia organizacional y las capacidades en contextos complejos, frágiles y afectados por la violencia

Las estrategias y las inversiones priorizadas por la CRH en NSD han resultado en una serie de resultados muy positivos. Esto la ha colocado en una posición única para responder a las personas y comunidades afectadas por la violencia y otras crisis. Como resultado de sus profundas y estructurales inversiones en NSD, las características que distinguen a la CRH de otras organizaciones de la sociedad civil y gubernamentales incluyen las siguientes:

- Mantenerse en una posición completamente neutral y libre de asociaciones políticas o religiosas, verificando siempre de forma independiente las listas de beneficiarios recibidas de los municipios durante las catástrofes y rechazando los nombres con vínculos políticos.
- Sucesión estable del liderazgo, que resulta en una mezcla estratégica de liderazgo experimentado y nuevo, y una transformación basada en las lecciones aprendidas.
- Solidez de sus funciones auxiliares y de sus relaciones con el sistema nacional de protección civil, lo que se traduce en una mejora de las funciones de primera intervención y en la confianza de los gobiernos nacionales y locales.
- Uso de un lenguaje neutro, imparcial y sin prejuicios (como grupos «armados» u «organizados» en lugar de «bandas») para ganar credibilidad, aceptación y acceso.
- Puesta en marcha de un nuevo sistema de reclutamiento y gestión de voluntarios, con formación personalizada para los voluntarios sobre la identificación y gestión de riesgos en contextos afectados por la violencia.
- Construcción de «espacios seguros» en las comunidades, acompañada de programas de educación comunitaria y de prevención y mitigación de la violencia.
- Acciones de apoyo a las poblaciones migrantes, desplazadas y refugiadas que huyen de la violencia y la inseguridad, que conduzcan a una mayor labor de promoción de la no violencia, la inclusión social y la paz.
- Prevención de la violencia mediante inversiones en los jóvenes como agentes del cambio de comportamiento.
- Colocación estratégica de voluntarios y activos locales, como las clínicas de salud, en comunidades de difícil acceso para ofrecer oportunidades de participación comunitaria, difusión de información, consulta y responsabilidad.
- Localización, en consonancia con los compromisos del «Gran Acuerdo», que dio lugar a una acción humanitaria más fuerte, basada en principios y dirigida a nivel local mediante inversiones sostenidas en filiales sensibles al género y a la diversidad y en voluntarios de base comunitaria.
- Una estructura rediseñada y adaptada a una misión cambiante, lograda a través de las inversiones en NSD en infraestructura regional y local que han fortalecido la previsibilidad y aceptación humanitaria.
- Un enfoque asertivo de la cooperación y coordinación del Movimiento en el que la CRH cumplió con su responsabilidad de mejorar las normas de toda la organización en materia de responsabilidad, administración y mecanismos jurídicos para transferir recursos, capacidades y responsabilidades a la Sociedad Nacional.



*Voluntarios del Consejo de Jesús de Otoro, Intibucá en la recaudación de fondos, 2022*



*Programa de donación de sangre, 2022*

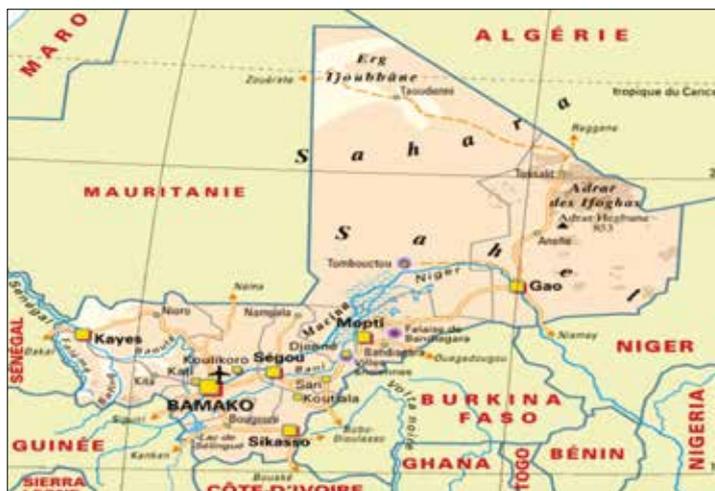


## **CROIX-ROUGE MALIENNE (CRM) O CRUZ ROJA MALIENSE**

### **integridad en nuestras acciones**

Inversiones a largo plazo en el Desarrollo de la Sociedad Nacional que fortalecieron el posicionamiento, la sostenibilidad y el impacto de la Cruz Roja Maliense en un contexto frágil, complejo, de conflicto prolongado y afectado por la violencia.

# 1. Introducción



«Desde la crisis sociopolítica de 2012, a pesar de los enormes esfuerzos realizados, las condiciones de vida de las poblaciones en general, y las de las localidades afectadas por conflictos y crisis, siguen siendo precarias. Entre las consecuencias de esta crisis, podemos citar las siguientes: el desplazamiento masivo de poblaciones, la inseguridad alimentaria, la insuficiencia o la falta de agua potable, la persistencia de enfermedades endémicas, la aparición de nuevas enfermedades, etc. Para dar una respuesta más adaptada a las múltiples necesidades de las poblaciones en este contexto de crisis humanitaria compleja, será necesario trabajar por una mejor coordinación entre las diferentes partes interesadas en lo que respecta a las acciones de emergencia, recuperación y desarrollo».

Assitan Coulibaly, Presidenta de la Cruz Roja Maliense

La sequía prolongada, la inseguridad alimentaria, la violencia intercomunitaria, la inseguridad multifacética, las inundaciones, la baja cobertura sanitaria y la falta de acceso al agua potable y al saneamiento han convertido a la República de Mali en uno de los países de mayor riesgo del mundo. Ocupó el puesto 11 de 191 países en el Índice de Riesgo Inform en 2022.<sup>43</sup>

Mali no tiene salida al mar y más de la mitad de su superficie es desértica. Cerca del 84 % de sus aproximadamente 21,5 millones de habitantes viven en zonas rurales y más del 48 % de la población tiene menos de 15 años.

Desde 2012, Mali se enfrenta a una crisis de seguridad que ha empeorado la situación humanitaria del país. Los persistentes ataques armados, los secuestros y los robos de vehículos han supuesto una amenaza para los voluntarios y el personal humanitario que trabajan en territorios controlados por actores armados no estatales. En medio del conflicto en el norte y de la violencia intercomunitaria, la Croix-Rouge Malienne (CRM, o Cruz Roja Maliense) ha trabajado incansablemente, a través de un número creciente de personal y voluntarios, para seguir siendo pertinente, neutral, imparcial e independiente.

Las constantes inversiones en NSD de la CRM han reforzado su neutralidad, imparcialidad e independencia, así como sus servicios, contribuyendo a fomentar la aceptación y el acceso de la comunidad sobre la base de la presencia comunitaria a largo plazo, la fiabilidad y la responsabilidad de la organización.

«La Cruz Roja Maliense es una organización de base comunitaria. Estamos en las comunidades. No somos una organización con sede en Bamako y que vaya a intervenir en Kidal. Estamos en los pueblos a través de nuestros voluntarios y nuestros miembros. Esto es lo que nos define y también facilita nuestro acceso a las poblaciones. Nosotros mismos somos las poblaciones. Somos voluntarios de estas comunidades. Así que, cuando intervenimos, no tenemos grandes dificultades para acceder a estas comunidades».

Nouhoum Maiga, Secretario general, CRM

Para adaptarse y sobrevivir en medio de las presiones extremas relacionadas con el conflicto, la CRM se ha centrado en inversiones en NSD que han reforzado su **proximidad, visibilidad, legado, reputación e integridad**.



## 2. Contexto humanitario

Los fenómenos climáticos extremos (lluvias torrenciales, aumento del nivel de las aguas superficiales y tormentas) son cada vez más frecuentes en Mali. Han visto cómo los ríos se secaban, las poblaciones se desplazaban y las enfermedades, incluida la malaria, se hacían más frecuentes.

En 2012, una rebelión en el norte y un golpe militar sumieron a Mali en una agitación política e institucional sin precedentes, alimentando la inestabilidad. Los movimientos independentistas y los grupos armados no estatales se enfrentaron, especialmente en la región trifenitica entre Mali, Níger y Burkina Faso, exacerbando los ya alarmantes niveles de inseguridad alimentaria en algunas zonas. Ahora Mali está desgarrada por la delincuencia, agravada por la proliferación de armas ligeras y de pequeño calibre y la presencia de grupos armados extremadamente violentos y de conflictos comunitarios. Las restricciones al acceso humanitario en un entorno de emergencia complejo han provocado en ocasiones una falta total de infraestructuras y servicios sociales básicos.

Más de 400 000 personas se encuentran desplazadas internamente en Mali, lo que supone un aumento del 30 % respecto a 2021. Desde 2018, una nueva ola de violencia ha barrido el país, encendida por el resurgimiento de los conflictos intercomunitarios y los renovados ataques de los grupos armados. Esta violencia renovada se ha extendido al centro de Mali, obligando a miles de personas más a huir de sus hogares. El Plan de Respuesta Humanitaria de la ONU estima que, en 2024, 7,1 millones de personas en Mali necesitarán asistencia humanitaria (el 23 % de ellas mujeres y el 54 % niños), y 1,3 millones de personas enfrentarán una inseguridad alimentaria aguda.

La desigualdad es elevada en Mali, lo que priva a determinados grupos del acceso a los servicios. El índice de desigualdad de género del país es de 0,678, lo que lo sitúa en el puesto 157 de 160 países del mundo. En Mali, el 45 % de las mujeres de entre 15 y 49 años han sufrido violencia física o sexual.

## 3. Refuerzo de la «proximidad»

Las comunidades tienen un alto nivel de confianza en los servicios comunitarios neutrales, imparciales e independientes de la CRM, tras décadas de prestarlos cerca de las personas más vulnerables. En este contexto complejo y afectado por el conflicto, los programas y servicios sanitarios emblemáticos de la CRM, especialmente en materia de salud materno-infantil, han aumentado las capacidades de los voluntarios en materia de salud en casi todos los distritos. Estos programas y servicios también han apoyado el desarrollo de las infraestructuras sociales y sanitarias. La CRM se ha dado a conocer por sus programas emblemáticos de primeros auxilios en todo Mali. Forma a voluntarios de primeros auxilios para ayudar a las víctimas de accidentes, traumatismos o catástrofes, y en la derivación de casos graves a proveedores sanitarios más especializados.

*«Nuestra presencia local nos ayuda a anticiparnos y responder más rápido que los demás. Nuestros procedimientos y manuales financieros son claros y mejoran la eficacia y la responsabilidad. Disponemos de cinco almacenes e incluso de vínculos y memorandos de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) con los sistemas de existencias gubernamentales para evitar duplicidades y complementar y sustituir sus servicios cuando sea apropiado y pertinente. Aunque necesitamos más personal capacitado, nuestros almacenes regionales tienen existencias de materiales de primeros auxilios, artículos no alimentarios (NFI, por sus siglas en inglés) y materiales de respuesta que podemos movilizar en poco tiempo tras la notificación del Departamento de Operaciones.»*

Gerente de la Sede Nacional de la CRM



*La Cruz Roja Maliense (CRM), actuó rápidamente para reducir el impacto de las inundaciones de septiembre de 2022. Los equipos de respuesta proporcionaron ayuda inmediata, centrándose en la protección de las personas y los bienes. Se tomaron medidas de evacuación para reubicar a las poblaciones de riesgo en zonas más seguras.*

Desde 2012, la CRM ha sido la única organización en establecer campamentos para refugiados y personas desplazadas internamente (PDI) en la zona del norte más afectada por el conflicto. Los servicios de Restablecimiento de Vínculos Familiares de la CRM la acercaron a las comunidades más que cualquier otra organización.

*«A partir de 2011 y 2012 llegaron muchos niños cuyos padres se habían quedado atrás. Llegaban refugiados de Níger, Mauritania y Burkina Faso. Creamos una base de datos para satisfacer sus necesidades de reunificación. Reclutamos a 150 voluntarios a nivel nacional. Nuestro programa completo fue financiado por el ICRC. A partir de 2013 aumentamos el número de personas contratadas para ayudar a los inmigrantes que habían abandonado sus*



*países y perdido el contacto con sus familias. Nos convertimos en miembros del Equipo Regional de Implementación del Restablecimiento de Contacto Familiar (RFL, por sus siglas en inglés) de África y de la Estrategia Regional de RFL. Muchas otras organizaciones, como la ONU y diversas ONG, dependían de nuestra información y base de datos. En 2016 nos conectamos con la Agencia Central de Bases de Datos de Investigación y anualmente ayudamos a unas 6000 personas a establecer contactos con sus familias».*

Gerente de la Sede Nacional de la CRM

En los últimos 10 años, la CRM ha adaptado su estructura organizativa y sus servicios para estar presente en todo el país. Sus inversiones en NSD le han permitido:



- ✓ Realizar evaluaciones periódicas a través de voluntarios y personal en colaboración con los líderes comunitarios y otras partes interesadas, identificando las necesidades de las comunidades.
- ✓ Mejorar el acceso a la sanidad, según el programa de Cobertura Universal de Salud y el compromiso de «no dejar a nadie atrás» mediante la prestación de servicios sanitarios dirigidos a personas en entornos complejos.
- ✓ Apoyar el desarrollo de centros sanitarios. Fortalecer la creación de redes con otras organizaciones comunitarias.
- ✓ Proporcionar servicios predecibles y aceptables a nivel local a las comunidades, especialmente a las mujeres, los migrantes y los desplazados internos, que abarquen la salud sexual y reproductiva, el VIH y la desigualdad de género.
- ✓ Establecer sistemas de alerta temprana de vigilancia comunitaria y de promoción de la salud para lograr un cambio de comportamiento positivo y sostenible.

Para cumplir eficazmente su rol auxiliar y complementar y sustituir los servicios humanitarios públicos, la CRM revisó sus estructuras para tener representación en las 11 capitales regionales. En 2024 cuenta con más de 300 empleados y 8000 voluntarios comunitarios en todo el país. Las inversiones en NSD reforzaron estas estructuras descentralizadas, con comités regionales operativos y una red de voluntarios cualificados para apoyar a las comunidades, incluidas aquellas de difícil acceso debido al conflicto y a las limitaciones logísticas.

En Mali, es necesario hacer especial hincapié en las capacidades de evaluación de la vulnerabilidad y los riesgos. Desde 2014, en colaboración con las Sociedades de la Cruz Roja Danesa y la Noruega, la CRM desarrolló programas de reducción del riesgo de desastres (RRD) y adaptación al cambio climático (ACC) a nivel comunitario. En 2015, con el apoyo de la Cruz Roja Belga, la Cruz Roja Neerlandesa y la Cruz Roja Danesa, la CRM inició un enfoque de financiación basada en previsión temprana (FbF, por sus siglas en inglés). Desarrollado por el Centro de Clima de la IFRC para ayudar a integrar el modelo de «Alerta temprana, acción temprana» en la gestión de desastres de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, la CRM integró tres pilares esenciales del FbF en sus enfoques de preparación para desastres y riesgos: pronósticos, acciones y mecanismos financieros. Para acompañar esto, sus inversiones NSD incluían:



- La creación de equipos de respuesta ante catástrofes para la vigilancia comunitaria de los golpes y los peligros.
- La formación de voluntarios comunitarios en materia de reducción del riesgo de catástrofes (evaluación rápida de las necesidades, asistencia humanitaria, primeros auxilios, atención psicosocial, etc.).
- El preposicionamiento de reservas de contingencia (artículos no alimentarios, alimentos, dinero en efectivo, etc.).
- El suministro de efectivo condicionado o restringido para apoyar a los hogares vulnerables.

Se realizaron más inversiones en NSD en digitalización para mejorar las comunicaciones, descentralizar las estructuras de flotas y fortalecer los informes. Como resultado, la sede nacional y las filiales de la CRM han mejorado la forma en que colaboran con la administración del estado y los servicios técnicos. Sus filiales regionales, locales y a nivel comunitario, los voluntarios de las Brigadas de Emergencia, y los Equipos Nacionales y Comunitarios de Respuesta a Desastres (NDRT y CDRT, respectivamente, por sus siglas en inglés) proporcionaron servicios neutrales, imparciales e independientes, asegurando la existencia continua y la aceptación de la organización.



*Boucana, un hombre de 63 años que vive en Gao, en el norte de Mali, una zona afectada por sequías, violencia e inestabilidad, recibe dos cabras (una macho y una hembra) de la CRM, a través de un proyecto financiado por USAID/ OFDA para fortalecer la resiliencia comunitaria (2010).*



En 2024, un acuerdo tripartito entre la CRM, la Cruz Roja Danesa y el ICRC dará lugar al lanzamiento de una iniciativa de Desarrollo de Filiales en Contextos de Conflicto, como parte de un memorando de entendimiento global más amplio entre la Cruz Roja Danesa y el ICRC. Basado en el éxito de los pilotos en Mopti y Gao, la CRM y sus socios ahora planean extender la iniciativa al resto de las regiones donde se han realizado Evaluaciones de la Capacidad Organizativa de las Filiales (BOCA) y se han desarrollado planes de acción.

Otras inversiones en NSD a través de la participación de la CRM en el Programa Piloto de Asociación Global entre DG ECHO y el ICRC condujeron a un apoyo coordinado adicional a los enfoques de reducción del riesgo. Con el apoyo de la Cruz Roja Danesa (Sociedad Nacional líder de la UE), la Cruz Roja Española y la Cruz Roja Luxemburguesa, se han reforzado las capacidades de la CRM en:



- Comunicación de riesgos
- DRM
- Preparación y respuesta ante epidemias y pandemias
- Asistencia humanitaria y protección para las personas desplazadas
- Compromiso comunitario
- Responsabilidad

Con el apoyo de la Cruz Roja Británica, la CRM ha mejorado su capacidad para llevar a cabo programas de transferencia de efectivo. Tras dos años de evaluación, formación y desarrollo de herramientas y prácticas, la CRM está ahora «preparada para el efectivo», y el efectivo representa el 35 % de sus modalidades de prestación de servicios.

Las inversiones en NSD de la CRM le otorgaron acceso y aceptación neutrales, imparciales e independientes entre comunidades migrantes, desplazadas internamente y refugiadas, que son remotas y altamente vulnerables. Esto, a su vez, dio lugar a servicios basados en principios que pocas o ninguna otra organización podía ofrecer, como los siguientes:



- Creación de «puntos de servicio humanitario» para controlar las tendencias.
- Acuerdos de asociación/colaboración con organizaciones que trabajan con inmigrantes.
- Formación de voluntarios en atención psicosocial y primeros auxilios para inmigrantes y retornados.
- Formación de voluntarios en los servicios de protección y restablecimiento del contacto familiar para inmigrantes.
- Distribución de información adecuada a los inmigrantes sobre los servicios disponibles.
- Prestación de ayuda humanitaria (dinero en efectivo, alimentos, kits de refugio, productos de higiene, gastos de transporte, etc.) a los migrantes y desplazados internos, ya sea en los puntos de servicio humanitario o a través de las organizaciones de apoyo a los migrantes.
- Prestación de asistencia médica a los inmigrantes en los puntos de servicio humanitario en colaboración con los centros de salud.
- Desarrollo de programas de reintegración para los emigrantes retornados mediante el refuerzo de sus capacidades para ganarse la vida.

## 4. Strengthening 'visibility'

*«Si hay un deseo que me gustaría pedir es que en cada familia, en cada hogar, haya un voluntario de la Cruz Roja. Que haya una persona formada en primeros auxilios y que la Cruz Roja Maliense sea capaz de prestar un servicio humanitario allí donde surja la necesidad. Esto solo se conseguirá con el apoyo de la población. La CRM es una Sociedad Nacional de las poblaciones de Mali. Que estas poblaciones busquen por tanto conocer su sociedad, y la apoyen con recursos humanos pero también a nivel financiero y técnico. Este es nuestro deseo para que la Sociedad Nacional pueda responder a su misión de servicios públicos auxiliares».*

Nouhoum Maiga, Secretario general, CRM

CRM ha realizado inversiones constantes y de larga duración en NSD para reforzar y diversificar la capacidad de su base nacional de voluntarios y jóvenes locales con principios. En 2007, se prestó mayor atención al desarrollo del voluntariado con la creación de un Departamento de Voluntariado y Juventud. El nuevo departamento impartió sesiones de orientación actualizadas, haciendo hincapié en el posicionamiento neutral, imparcial e independiente de la CRM. Los nuevos voluntarios recibieron una tarjeta de identificación, formación técnica en las habilidades pertinentes y pequeños gastos para ayudarles a realizar su trabajo. También recibieron apoyo psicosocial: «Cuando volvían de lugares inseguros, nos ocupábamos de ellos», explicó un responsable de filial de la CRM.



Las inversiones en NSD de la CRM en el desarrollo de voluntarios resultaron en un gran aumento en el número de voluntarios entre 2006 y 2009, pasando de 150 a más de 3000. En la actualidad, su red ampliada de 8998 voluntarios y voluntarias desempeña diversas funciones, con el apoyo de sus 310 empleados en todo el país. A pesar de los peligros que entraña trabajar en zonas de conflicto, los voluntarios siguen gozando de la confianza de todos los pueblos y desempeñan un papel vital en la recopilación de datos locales. Los jefes de las aldeas mantienen buenas relaciones con los voluntarios y les ofrecen su apoyo.

Las inversiones a largo plazo en NSD de la CRM en programas juveniles incluyeron las siguientes:



- ✓ El fortalecimiento de la educación humanitaria centrada en los jóvenes.
- ✓ La promoción de la Juventud como Agentes de Cambio Conductual (YABC) en todo el país.
- ✓ El establecimiento de coordinadores nacionales y de filiales para la juventud.
- ✓ El desarrollo de nuevas asociaciones estratégicas para la educación humanitaria en colaboración con las autoridades educativas.

En 2022, como resultado de un cambio en sus estatutos, la CRM acogió a un representante de los jóvenes elegido a nivel nacional en el Consejo de Dirección Nacional y en todos los consejos de sus filiales. Se llevó a cabo una «sesión de la juventud» en la Asamblea General de la CRM, que llevó a la formación de un Comité Juvenil y a la elección por parte de los delegados juveniles de todo el país de su propio presidente y vicepresidente.

En 2023, el desarrollo de la Política de Juventud de la CRM incluía trabajar en un conjunto unificado de Planes de Acción para la Juventud en todas las regiones. El objetivo era crear líderes juveniles en sus propias comunidades. En febrero de 2024, la CRM estableció un Departamento de Juventud independiente en su sede. Uno de los objetivos de la CRM es establecer programas para jóvenes en escuelas y universidades, que incluyan temas curriculares como mantenerse a salvo en situaciones peligrosas, primeros auxilios, reducción de riesgos y salvamento.



Una actividad de asistencia psicosocial en grupo llevada a cabo por la CRM en Kidal en 2022.

La CRM siempre ha realizado inversiones en NSD para reforzar la seguridad y protección de su personal y voluntarios.

*«Durante nuestra formación en primeros auxilios, también aprendimos sobre los Principios Fundamentales y cómo no hacemos distinciones entre las personas por su origen étnico, afiliación política o religión. Mi primer paciente había sufrido una lesión traumática en la pierna tras un accidente de tráfico. Le salvé la vida. Otro paciente había llegado a Mali como refugiado, pero no se había recuperado de la operación. Tuve que detener el flujo sanguíneo antes de que llegaran los equipos de emergencia y también le salvamos la vida. Vivo en una zona suburbana con infraestructuras muy peligrosas. Un día se incendió un poste eléctrico. La gente estaba traumatizada y tuve que ofrecer apoyo psicológico a las personas de los alrededores».*

Voluntario de primeros auxilios comunitarios de la CRM

Para apoyar a los voluntarios en zonas cada vez más violentas e inseguras, la CRM ha trabajado con el ICRC desde 2016 en un enfoque de Acceso Seguro (SAF). En 2017, la CRM completó su primera evaluación de SAF, lo que resultó en un Plan de Acción para integrar las actividades y perspectivas de SAF en todos los programas y proyectos. La CRM realizó formación en SAF, pero con menos sesiones de las esperadas debido a la falta de financiamiento por parte del ICRC. En 2017, una revisión del Plan de Acción dio prioridad a tres elementos para su aplicación intensiva:



- El desarrollo del voluntariado, incluida la creación de puntos focales específicos.
- La gestión de la seguridad, incluida la necesidad de un gestor de la seguridad nacional.
- El desarrollo de las comunicaciones, con el apoyo de la Cruz Roja Finlandesa.



«La CRM adoptó el SAF como un ejercicio de reposicionamiento. El SAF estaba en el centro de todo. Hubo mucho interés por parte de las filiales del norte que realizaban trabajos conjuntos con el ICRC. SAF se ha integrado bien en los Procedimientos Operativos Estándar (SOP) y en los programas. Recientemente, la CRM impartió una formación de concienciación sobre los riesgos de las minas con una sesión de SAF integrada en la misma. En 2024 esperamos revisar y recontextualizar la siguiente fase de nuestra relación».

ICRC

En 2021, la CRM contrató a un coordinador de seguridad a nivel nacional, apoyado por puntos focales de seguridad en todas las regiones. Sin embargo, aunque se fomentó la formación y los Planes de Acción del SAF en las filiales, a menudo no hubo presupuesto del ICRC ni de otros socios para ponerlos en práctica. Las filiales también siguen quejándose de la falta de inversión en infraestructuras, lo que pone en peligro su seguridad. Sin radios, sistemas de seguimiento por GPS o formación avanzada para los puntos focales de seguridad, hay pocas posibilidades de aplicar procedimientos más seguros. No obstante, los resultados de las inversiones en NSD hasta la fecha han conducido claramente a un posicionamiento más seguro:

«En 2018 hubo un incendio en un campo de desplazados internos. Los voluntarios de la CRM respondieron, pero el grupo armado local les detuvo. A pesar de su visibilidad, los voluntarios fueron interrogados. Explicaron los Principios Fundamentales, la historia del Movimiento y los servicios prestados. Recibieron su permiso para continuar con su evaluación. Cuando regresaron al centro regional se produjo un retraso en la respuesta tras la evaluación. El grupo armado se puso en contacto con la sede de la CRM y preguntó por qué no se había distribuido la ayuda, confirmando que garantizarían su seguridad. Tras ser invitados a regresar, los voluntarios volvieron y todos quedaron satisfechos, incluido el grupo armado, ya que se ayudó a quienes más necesitaban los servicios».

Voluntario de la CRM

Aunque registra a sus voluntarios bajo el esquema de Seguro Global para Voluntarios de la IFRC, la CRM también ha establecido un «fondo social». Los socios contribuyen al fondo para apoyar a las familias de los voluntarios que han resultado heridos en accidentes de tráfico o están enfermos. Se ocupa del transporte médico cuando es necesario, y el ICRC se encarga de toda la logística. La CRM es una de las primeras Sociedades Nacionales africanas en poner en marcha un seguro para sus voluntarios a través del Plan Global de Seguro para Voluntarios de la IFRC. Ahora, con los crecientes riesgos relacionados con los conflictos, la CRM ha suscrito una póliza de seguros complementaria local para suplementar la de la IFRC.

Durante años, la CRM ha dado prioridad a las inversiones en NSD que aumentaran su visibilidad y la confianza del público a través de las comunicaciones y la defensa pública.

«Llevamos a cabo acciones para promover y difundir los Principios y Valores de la Cruz Roja. Nuestro papel es velar por que estos principios sean conocidos por las comunidades en general pero también, en el contexto de los conflictos, por los beligerantes, para que haya un mejor acceso de la Cruz Roja a las comunidades y a los beligerantes. Existe un principio muypreciado para la Cruz Roja, el de la neutralidad, que significa que la Cruz Roja no distingue entre un grupo armado y una fuerza nacional armada. Nuestra diferencia solo está en relación con las necesidades y la difícil situación en la que se encuentran las personas. Nuestro cometido es el humano, no su ideología. Nuestra labor no está condicionada por una ideología, sino por las necesidades del ser humano».

Nouhoum Maiga, Secretario general, CRM

A través de iniciativas conjuntas con el ICRC, la CRM ha realizado inversiones innovadoras en NSD para aumentar la comprensión de sus Principios Fundamentales, los mandatos del Movimiento y el derecho internacional humanitario (DIH) en el contexto de violencia y conflicto en muchas partes del país. Los ejemplos incluyen los siguientes:



- En 2006, coorganización con el ICRC de una formación sobre DIH para varios periodistas malienses influyentes.
- En 2018, como parte de un programa para «Reforzar las capacidades de respuesta ante emergencias en África», organización de un curso de formación en diplomacia humanitaria (DH) de tres días de duración para líderes, directores y personal con el fin de que las filiales puedan planificar actividades de DH en todo el territorio. El vicepresidente de la Cruz Roja danesa prestó su apoyo como formador conjunto.
- A partir de 2023, su Departamento de Comunicación desarrolla la comunicación digital y en las redes sociales. Como resultado, sus seguidores en Facebook aumentaron a 22 000 y en Twitter a más de 19 000, y se establecieron acuerdos para compartir y comunicar su trabajo neutral, imparcial e independiente con más de 30 periodistas de televisión y radio.

## 5. Refuerzo de la «herencia»

Inicialmente reconocida como una organización de socorro en emergencias, la CRM fue fundada como una organización humanitaria sin fines de lucro el 20 de agosto de 1965, en el marco de las Convenciones de Ginebra de agosto de 1949 y siguiendo la Ordenanza Presidencial 59 del 28 de marzo de 1959. Es una auxiliar de las autoridades públicas y actúa de manera independiente de ellas, con un estatus y roles auxiliares definidos por el gobierno de la República de Mali mediante el Decreto n° 123 del 13 de septiembre de 1965. Su Plan Estratégico 2021-2025 está alineado con el Plan de Desarrollo Económico y Social del gobierno. La CRM sigue estando bien posicionada. No recibe fondos estatales, aunque recientemente se ha intentado acceder a fondos de los poderes públicos. Sin embargo, a los socios del Movimiento les preocupan los riesgos institucionales de que las Sociedades Nacionales en general mantengan vínculos más estrechos con las autoridades estatales. Estas preocupaciones son más pronunciadas en los socios que trabajan en contextos afectados por conflictos.

El posicionamiento de la CRM como actor humanitario local y nacional, basado en principios y en la comunidad, se ha consolidado tras una sequía crónica, con cinco fases agudas, entre 1980 y 2010. Uno de sus servicios distintivos a largo plazo, neutral, imparcial e independiente, se gestiona desde su «Instituto de Formación en Salud Social». El instituto se fundó en 2010, cuando la CRM recibió financiación de la UE para ofrecer a los graduados de bachillerato tres años de formación. La dirección del instituto explicó lo que se espera de los graduados de la formación. «Les animamos a encontrar trabajo en zonas rurales y remotas para contribuir a la salud de las comunidades marginadas». El 80 % de los estudiantes son mujeres y se conceden becas a quienes carecen de fondos. La CRM pretende aumentar la disponibilidad de trabajadores sanitarios de alta calidad estableciendo una institución de formación similar en una región remota.

A partir de 2006-2007, el apoyo en NSD para los procesos de fortalecimiento organizacional de la CRM se materializó en forma de apoyo técnico de la Cruz Roja Danesa en áreas de recursos humanos, desarrollo de voluntariado y juventud. Esto se complementó con la colocación durante cuatro años de un Delegado de Desarrollo Organizativo de la Cruz Roja Danesa con base en Dakar. El acuerdo entre la CRM, el ICRC, la IFRC y la Cruz Roja Danesa, en el que la IFRC apoyaría el NSD a nivel de la sede de la CRM, llevó al nombramiento de un nuevo delegado de NSD de la IFRC desde 2013 hasta 2016. Como iniciativa complementaria, la Cruz Roja Danesa ofreció apoyo al desarrollo de filiales a partir de 2014.

Esta asistencia se basó en los hallazgos del proceso de autoevaluación de la Evaluación de Capacidad Organizacional y Certificación (OCAC) de la IFRC en 2011. Para evaluar aún más las capacidades locales, regionales y de filiales, la CRM también llevó a cabo el proceso de BOCA de la IFRC en 2017, 2018, 2020 y 2022. Acompañada por un Delegado de NSD de la IFRC durante tres años entre 2013 y 2016, la CRM comenzó a reorganizar sus estructuras y servicios para ser relevante en la deteriorada situación de seguridad. Las inversiones en NSD incluían:



- ✓ La reorganización de su sistema de primeros auxilios en 2016 para adecuar la oferta a la demanda.
- ✓ El fortalecimiento de la capacidad de defensa, centrándose en las necesidades sanitarias de los grupos más expuestos y afectados por los conflictos y la violencia comunitaria, como los desplazados, los migrantes y las personas con discapacidad.
- ✓ El establecimiento de mecanismos para recoger y responder a las reacciones de la comunidad.
- ✓ El refuerzo de los sistemas para proporcionar una asistencia integrada y con capacidad de respuesta en materia de agua, higiene y saneamiento en situaciones de emergencia.

En 2019, la CRM llevó a cabo el proceso de Preparación para la Respuesta a Emergencias (PER) de la IFRC para evaluar, medir y analizar las fortalezas y brechas en sus mecanismos de preparación y respuesta, y realizar inversiones en NSD para mejorarlos. Los resultados ayudaron a identificar una serie de inversiones en NSD para abordar las debilidades percibidas, tales como:



*Distribución de alimentos en Mopti a los refugiados que huyeron del conflicto en el norte de Mali en 2010.*



- ✗ Mecanismos de respuesta lenta (recopilación de datos, procesamiento, movilización de recursos).
- ✗ Falta de una unidad central que armonice el análisis de contextos y riesgos de Acceso Seguro.
- ✗ Necesidad de reforzar los puntos focales de seguridad a nivel regional, con equipos de seguridad suficientes.

La dirección de la Sociedad Nacional había reconocido que varios aspectos de su organización eran débiles y les había dado prioridad para recibir apoyo adicional en su Plan Estratégico 2021-2025. En 2022, para abordar estos problemas, la CRM realizó inversiones en NSD en, entre otras cosas, la contratación de nuevo personal, la adquisición de nuevo material y equipo de trabajo, y el fortalecimiento de las habilidades del personal. Tras utilizar la Evaluación de Madurez Digital de la IFRC, la CRM también reforzó su sistema de gestión de TI, y desarrolló y difundió nuevas políticas, además de aumentar la formación en materia de gobernanza. Estas inversiones se complementaron con una importante subvención del Fondo de Desarrollo de Capacidades de la IFRC para reforzar los sistemas internos de gestión de la integridad de la CRM.

## 6. Refuerzo de la «reputación»

En el ámbito de la preparación y gestión de desastres, la CRM trabaja estrechamente con el Ministerio de Acción Humanitaria y Gestión de Desastres y es miembro del Foro Nacional de Coordinación de Gestión de Desastres. Se le pide que ayude al Ministerio a cumplir su mandato de gestionar las emergencias mediante:



- La preparación de planes nacionales para prevenir y mitigar las consecuencias de las catástrofes.
- La provisión de instalaciones para la formación técnica y programas educativos para sensibilizar a la población.
- El establecimiento de sistemas de alerta temprana y el aumento de la preparación general tanto del personal del Ministerio como del público en general.
- La prestación de socorro, la rehabilitación y la reconstrucción tras cualquier catástrofe.

El Ministerio de Sanidad reconoce a la CRM como un actor clave en la movilización social y la gestión de emergencias sanitarias. Las autoridades públicas invitan a la CRM a:



- Participar y apoyar las reuniones de los distintos grupos o plataformas implicados en la movilización social.
- Difundir, promover y evaluar las políticas y estrategias de salud pública entre el público en general.
- Aplicar el Plan Nacional de Seguridad Sanitaria y el Reglamento Sanitario Internacional.
- Definir y aplicar programas para erradicar las enfermedades prevenibles mediante vacunación y reducir la mortalidad materna, neonatal e infantil.
- Participar en reuniones de coordinación sanitaria.

La CRM está fuertemente posicionada como actor en varios grupos temáticos, incluidos los que cubren el refugio, la protección, la salud y la seguridad alimentaria. Su fuerte papel auxiliar y su posicionamiento han hecho que, desde 2019, la CRM haya sido invitada a colaborar con instituciones como UNICEF, la Asociación de Fundaciones Benéficas, la Agencia de Cooperación Técnica y Desarrollo y el Banco Mundial.

Con el apoyo de sus socios del Movimiento, la CRM se ha asegurado de que su personal y sus voluntarios adopten un enfoque inclusivo en la programación, y de que la protección, el género y la inclusión se incorporen a todos sus programas. Su Política de Género y Diversidad, adoptada en 2022, refuerza aún más estos compromisos. Para aliviar el sufrimiento de los migrantes, adoptó una Estrategia de Migración 2021-2025, con el apoyo de la red de la IFRC. Entre los resultados de estas inversiones en NSD cabe destacar:



- ✓ El desarrollo y la aplicación de más programas de protección.
- ✓ Actividades de sensibilización que incluyen la protección, especialmente en situaciones de emergencia.
- ✓ Defensa de la promoción del derecho internacional humanitario.
- ✓ Garantía de la inclusión social y del acceso equitativo a los servicios en las comunidades, independientemente del sexo, la edad y el origen étnico.
- ✓ La realización durante las operaciones de emergencia de actividades de identificación de los beneficiarios, observando las Normas Mínimas de Protección, Género e Inclusión de la IFRC.

## 7. Refuerzo de la «integración»

La transformación organizativa de la CRM incluyó muchas inversiones en NSD que han reforzado su integridad. Aprovechó la revisión de sus estatutos de 2022 para adaptar su estructura organizativa y sus enfoques de intervención al contexto cambiante. Esto garantizó que, en medio de la violencia y los conflictos, sus estructuras descentralizadas y locales fueran percibidas como cercanas a las comunidades y presentes en todo el país.

La CRM utilizó las inversiones en NSD para reforzar muchas de sus partes internas con el fin de estar mejor preparada para llevar a cabo una acción humanitaria rápida, pertinente, eficaz y dirigida a nivel local. Esto incluyó lo siguiente:



- ✓ La integración de una estructura juvenil en la constitución.
- ✓ La introducción de un Código de Conducta para todos los miembros.
- ✓ El refuerzo de las normas para las elecciones internas.
- ✓ La mejora del equilibrio de género desde la base hasta los niveles nacionales de gobernanza.

También ha organizado más recientemente un curso anual de iniciación al movimiento para garantizar perfiles estrictamente neutrales, imparciales e independientes en su gobernanza y composición. Entre sus inversiones más amplias en NSD para reforzar la transparencia, la responsabilidad y la confianza se incluyen:



- La migración del sistema de contabilidad SAGE en 2017 a uno que pudiera supervisar y consolidar la información financiera de un mayor número de proyectos con el apoyo de la Cruz Roja Danesa la formación en materia de rendición de cuentas, incluido el uso eficaz del Manual de Finanzas y del Manual de Procedimientos actualizado a todos los niveles.
- La realización anual de auditorías externas.
- La adopción de una política antifraude y anticorrupción en octubre de 2022.

Como resultado, se considera a la CRM como un socio preferido para las agencias de las Naciones Unidas, incluyendo la OMS, el PNUD, UNICEF, el WFP, la FAO, la OCHA, el FNUAP y la OIM, mientras toma medidas para mantener una posición neutral, imparcial e independiente.

## 8. Fortalecimiento de la cooperación y la coordinación del Movimiento: creación de complementariedad e impacto colectivo

La CRM depende en exceso de la financiación de los socios del Movimiento para sus servicios y salarios. Por ello, su dirección nacional quiere diversificar su base de financiación y acceder a otras fuentes de financiación neutrales, imparciales e independientes para sus servicios locales. En febrero de 2024 organizó un acto para recaudar 90 000 francos suizos (alrededor de 96 200 euros) para ayudar a 400 desplazados internos cerca de Bamako.

*«Queremos utilizar los Principios Fundamentales para guiar nuestros objetivos de movilización de recursos locales, queremos que el pueblo de Mali apoye a aquellos cuyas vulnerabilidades no siempre son visibles. Por ello, nuestras campañas de recaudación de fondos se han centrado en zonas extremadamente vulnerables y de difícil acceso. Entre ellas se encuentran los desplazados internos, por ejemplo, y las mujeres y los niños. Queremos animar a los malienses a ser socialmente responsables y a considerar nuestros servicios neutrales, imparciales e independientes como prioridades a las que prestar apoyo».*

Gerente de la Sede Nacional de la CRM



*Un persona voluntaria de la Cruz Roja Maliense preparando arroz para la distribución de ayuda alimentaria en Kayes, Mali (febrero de 2012).*



Después de que el deterioro de la situación de seguridad a partir de 2023 obligara a varios socios a retirarse, la CRM aceleró su estrategia para mejorar su sostenibilidad local y nacional. Las inversiones en NSD incluían:



- ✓ Participación en el programa de sostenibilidad financiera de la Alianza para la Localización, en asociación con la Cruz Roja Holandesa, que ha desplegado un asesor de sostenibilidad financiera en el país.
- ✓ Una Evaluación del Desarrollo Financiero apoyada por la Cruz Roja Noruega con un Plan de Acción para 2024-2026 para reforzar aún más las normas de gestión financiera.
- ✓ Una asociación tripartita con el ICRC y la Cruz Roja Danesa para el fortalecimiento de capacidades de la filial regional en Gao, como parte de un programa más amplio de desarrollo de filiales en territorios sensibles a conflictos.
- ✓ Subvenciones del Fondo de Capacitación de la IFRC y de los fondos de la Alianza de Inversión de la Sociedad Nacional IFRC/ICRC (NSIA) para fortalecer el proyecto de Primeros Auxilios Comerciales de la CRM, permitiéndole recaudar fondos mediante el cobro a instituciones y personas que puedan pagar por la formación en primeros auxilios.
- ✓ La creación de una Unidad de Movilización de Recursos y una Estrategia para ayudar a movilizar recursos para los costes centrales y del programa de la CRM.

La CRM también se ha comprometido a gestionar su agenda de cooperación y coordinación del Movimiento de acuerdo con el marco de Fortalecimiento de la Coordinación y Cooperación del Movimiento (SMCC), y en alineación con el acuerdo recientemente adoptado sobre Coordinación del Movimiento para un Impacto Colectivo (Sevilla 2.0). Las Sociedades Nacionales Asociadas del país han firmado conjuntamente el acuerdo de coordinación principal del Movimiento entre la Cruz Roja Maliense, el ICRC y la Secretaría de la IFRC. Este acuerdo define las funciones y responsabilidades de los socios del Movimiento, así como el sistema de coordinación que funciona entre ellos. El acuerdo va acompañado de un Marco de Seguridad del Movimiento que permite a todos los componentes del Movimiento firmar y acatar un enfoque colectivo para gestionar la seguridad bajo un documento de orientación común.

La Plataforma de Coordinación del Movimiento es una reunión de coordinación estratégica que ocurre cada dos meses e involucra a la CRM, la IFRC y el ICRC. El Comité Operativo, en el que participan las Sociedades Nacionales asociadas, se reúne todos los meses y debate sobre seguridad, protección y programación. En 2023, el proceso del Plan Nacional Unificado de la IFRC ayudó a la CRM a reforzar un proceso de planificación conjunta. Sin embargo, varios socios consideran que es necesario reforzar aún más los mecanismos de coordinación antes de que la CRM y sus componentes y socios del Movimiento logren una sinergia total.

*«En lo que respecta a Sevilla 2.0, aún existen contextos operativos en los que las “funciones de los coorganizadores” no están claras. En países como Mali, donde tenemos tanto zonas seguras como inseguras, el Movimiento no puede tener dos coorganizadores con la CRM. La forma en que se llevan a cabo las evaluaciones conjuntas de las necesidades no siempre se traduce en presupuestos y actividades interoperables en el marco de un plan de Movimiento. Una evaluación conjunta de las necesidades no siempre coincide con la forma en que se acuerdan los presupuestos. Esto debe seguir debatiéndose si queremos que la Sociedad Nacional nos impulse de verdad en el centro de Sevilla 2.0».*

IFRC

En septiembre de 2023, para armonizar el apoyo del Movimiento a sus objetivos en NSD, la CRM desarrolló un plan de NSD, que incluía buscar asistencia coordinada para los siguientes nueve componentes priorizados del fortalecimiento organizacional: liderazgo, gobernanza, desarrollo de filiales, desarrollo financiero, movilización de recursos, seguridad, visibilidad y comunicación, seguimiento y evaluación, y desarrollo de recursos humanos.



*Distribución de semillas a las personas afectadas por la sequía, la inseguridad alimentaria y la violencia en el norte de Mali para ayudarles a restablecer sus medios de subsistencia (2010).*



## 9. Lecciones aprendidas sobre estrategias en NSD para adaptar la pertinencia y las capacidades organizativas en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia

Los resultados de las inversiones estratégicas sostenidas de la CRM en materia de NSD durante los últimos diez años se han traducido en:

- Un liderazgo transformador a todos los niveles que ha apostado por la integridad y la transparencia.
- El fortalecimiento de la presencia local a través de filiales regionales neutrales, imparciales, independientes y descentralizadas, voluntarios y servicios, todo lo cual ha generado confianza, aceptación y acceso con las comunidades, así como con las instituciones estatales y los grupos armados no estatales.
- Equilibrio entre un papel auxiliar independiente y la necesidad de acceder a diversas fuentes de financiación que la mantengan en una posición neutral, imparcial e independiente.
- Mantenimiento de una gobernanza y una alta dirección estables y basadas en principios.
- Capacidades técnicas e infraestructuras sólidas, basadas en principios y pertinentes en forma de almacenes, contratos logísticos y «puntos de servicio humanitario».
- Adopción del SAF como centro de sus actividades.
- Uso del Programa de Asociación de ECHO para asignar a los socios del Movimiento roles de apoyo mediante principios de liderazgo compartido.
- Participación activa en el Plan Unificado de País facilitado por la IFRC.
- Aumento del apoyo a las poblaciones migrantes, desplazadas y refugiadas para promover la no violencia comunitaria, la inclusión social y la paz.
- Incremento del apoyo, las estructuras y el compromiso centrados en los jóvenes.
- Refuerzo de la localización de acuerdo con los compromisos del «Gran Acuerdo», que fortaleció la acción humanitaria basada en principios y dirigida a nivel local a través de voluntarios basados en la comunidad.
- Reingeniería de su estructura para adecuarla a su misión cambiante.
- Refuerzo de la cooperación y la coordinación del Movimiento para liderar su responsabilidad de mejorar las normas de toda la organización en materia de responsabilidad, administración y movilización de recursos locales.



## **URURKA BISHA CAS O MEDIA LUNA ROJA SOMALÍ**

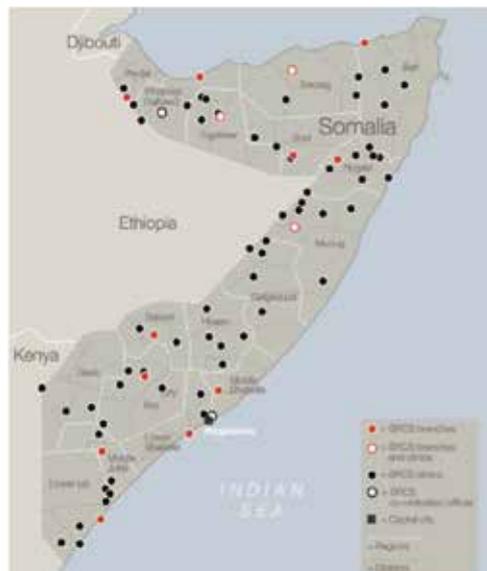
**Ayudando en todas partes de la misma  
manera**

Inversiones a largo plazo para el desarrollo de la Sociedad Nacional que reforzaron el posicionamiento, la sostenibilidad y el impacto de la Media Luna Roja Somalí en un entorno frágil, complejo, afectado por conflictos prolongados y por la violencia.

## 1. Introducción

Uururka Bisha Cas (o Media Luna Roja Somalí, abreviada como «MLRS») es la única institución nacional de Somalia que ha sobrevivido a décadas de guerra civil. En un entorno político fracturado y sensible a los conflictos, se ha mantenido como una Sociedad Nacional relevante, con principios y unificada, un logro notable en este contexto.

Establecida en abril de 1963 y como entidad jurídica tras un decreto presidencial en 1965, fue reconocida por el ICRC en 1969. Ese mismo año se convirtió en miembro de la IFRC. En un espacio humanitario competitivo, a menudo caracterizado por lealtades políticas e intereses creados, la MLRS ha mantenido relaciones neutrales, imparciales e independientes con organizaciones e individuos influyentes, incluidos líderes de clanes e islámicos, actores no estatales, grupos armados, grupos de jóvenes y representantes corporativos y gubernamentales.



Mapa de las filiales y clínicas de la Media Luna Roja Somalí

«No nos dejamos llevar por la política que ha fracturado nuestra sociedad con divisiones. Nos concentramos en las capacidades de nuestra Sociedad Nacional para aplicar los Principios Fundamentales. Nos hemos guiado por las necesidades: siempre hemos estado con las comunidades, escuchándolas a ellas y a sus prioridades, centrándonos allí donde ninguna otra organización nacional o internacional puede llegar. Nos enfocamos en el voluntariado, ya que es de ahí de donde provienen el acceso, la divulgación, la difusión y la sostenibilidad. En situaciones de conflicto, aunque algunos problemas son los mismos, las soluciones son diferentes: centrarse más en iniciativas que salven vidas».

Yusuf Hassan, Presidente de la MLRS

La MLRS ha realizado una amplia gama de inversiones estratégicas en NSD, que han construido una vasta red unificada en todo el país de 19 filiales regionales y 130 subfiliales a nivel de distrito. Para adaptarse y sobrevivir, la MLRS se centró en inversiones en NSD que han reforzado su **proximidad, visibilidad, legado, reputación e integridad**. Este estudio de caso describe las numerosas inversiones en NSD personalizadas que la MLRS y sus socios han realizado. Fueron necesarias debido a los puntos de inflexión clave en el entorno externo de la organización y a la necesidad de que todas las partes interesadas externas la vieran como una organización humanitaria unificada, de confianza, con principios, transparente y responsable a escala nacional.

## 2. Contexto humanitario

El colapso del gobierno central de Somalia en 1991 desencadenó un conflicto devastador que ha costado muchas vidas y ha desgarrado el tejido social y económico del país. El conflicto armado y la inestabilidad política siguen perturbando la economía, provocando desplazamientos masivos y escasez de alimentos, y dificultan enormemente el acceso de la ayuda humanitaria. Las inundaciones, la sequía, la degradación medioambiental, las infestaciones de plagas y los brotes de enfermedades (todos ellos alimentados por el cambio climático) también se cobran un peaje devastador en la población y la economía de Somalia. Los frecuentes ciclones tropicales azotan algunas partes del país, devastando el ganado, las cosechas, las viviendas y las infraestructuras, y desplazando a un gran número de personas. Las inundaciones repentinas y fluviales provocadas por las fuertes lluvias en todo el país también obligan regularmente a la población a abandonar sus hogares.

Alrededor de 5,6 millones de personas (casi la mitad de los 12,3 millones de habitantes de Somalia) padecen inseguridad alimentaria y 2,8 millones no pueden cubrir sus necesidades alimentarias diarias. Se informa de que aproximadamente 840 000 niños menores de cinco años pueden estar agudamente desnutridos, incluidos casi 143 000 niños que pueden estar gravemente desnutridos.<sup>44</sup>



### 3. Refuerzo de la «proximidad»

El acceso y la aceptación de la MLRS entre las comunidades, las instituciones gubernamentales y los actores armados no estatales se han basado en su presencia local permanente y sus servicios en zonas a las que ninguna otra organización puede llegar.

*«Nuestros voluntarios ayudan a la gente a acudir a distintos lugares: para recibir asesoramiento sanitario en nuestro hospital o en las clínicas. Cuando explicamos los servicios de la MLRS a las comunidades, y que estos lugares y servicios son gratuitos, dicen que "otras clínicas van y vienen, pero la MLRS se queda y nos da lugares para partos seguros, asesoramiento sobre nutrición y para tratar los problemas de fístula". No importamos gente como personal y voluntarios de otros lugares: son locales y dan a la comunidad un sentido de pertenencia».*

Abdulkadir Ibrahim («Afi»), Director de comunicación y desarrollo organizacional de la MLRS

Sus inversiones en NSD durante la última década han dado como resultado un conjunto de servicios comunitarios básicos neutrales, imparciales e independientes. Se incluyen:



- Clínicas de salud primaria, tanto permanentes como móviles.
- Voluntarios formados en prevención y respuesta a epidemias.
- Un trío de centros de rehabilitación para discapacitados físicos y heridos de guerra.
- Un hospital quirúrgico de referencia.
- Servicios de primeros auxilios, incluso en regiones afectadas por conflictos.
- Apoyo a la gestión de catástrofes y al aumento de la resiliencia, incluidos los medios de subsistencia.
- Un servicio de Restablecimiento del Contacto Familiar para las personas separadas por conflictos o catástrofes.
- Capacidades de comunicación que llegan a individuos y organizaciones influyentes, como autoridades públicas, grupos religiosos, autoridades gubernamentales, líderes de clanes y grupos armados no estatales.

*«La MLRS procede de la propia comunidad y trabaja con ella. Mientras formes parte de la comunidad y esta esté conectada y forme parte del proceso, podemos trabajar de forma neutral, imparcial e independiente. No discriminamos a nadie en cuanto a creencias o política. Prestamos servicios allí donde hay necesidades, incluso en zonas afectadas por conflictos. Seguimos adelante, e incluso nos expandimos cada vez más manteniendo un diálogo constante con los líderes y ancianos de la comunidad para llegar a más personas a las que otros no pueden llegar».*

Dirección del Centro de Rehabilitación de la MLRS

Sus estrategias para conectar con las comunidades han ayudado a la MLRS a ampliar sus servicios humanitarios y le han valido la rara distinción de ser la única organización en la que confían todas las partes en múltiples conflictos en todo el país.

*«Uno de nuestros hospitales de la MLRS ha sido tomado muchas veces por grupos armados contrarios, pero nunca ha sido saqueado. Cada una de las partes en conflicto se limitaba a cambiar las banderas y los uniformes de los guardias de seguridad, y a veces incluso traían combustible para que los servicios hospitalarios pudieran seguir atendiendo a la gente. No hemos tenido incidentes selectivos contra la MLRS debido a nuestras inversiones en difusión. Hemos dado a las comunidades bienes tangibles que pueden tocar».*

Coordinador de filial

En un estado tan fracturado y dividido, la MLRS ha mantenido su estatus unitario al establecer dos oficinas de coordinación para complementar su red de filiales en territorios controlados por diferentes autoridades. En 2015 la MLRS nombró a un nuevo presidente para un mandato inicial de cuatro años, que luego se prorrogó por un nuevo mandato. Inició un proceso de cambio interno participativo para profesionalizar aún más la Sociedad Nacional y fomentar la participación y el compromiso de todas las partes interesadas internas y externas relevantes. Los dos directores ejecutivos de cada oficina de coordinación dependen del presidente de la MLRS, y están asistidos por dos directores ejecutivos adjuntos. Un director ejecutivo adjunto supervisa las filiales, las operaciones y el NSD; y el otro supervisa el Programa Integrado de Salud insignia de la MLRS.

Para seguir siendo relevante en las zonas afectadas por conflictos, la MLRS personalizó y adaptó las herramientas de evaluación de la vulnerabilidad y el riesgo de todo el Movimiento. Su estrategia de localización consistió en apoyar una red de filiales y subfiliales emergentes para garantizar una proximidad constante a largo plazo con comunidades muy vulnerables y remotas, que a menudo viven en territorios gobernados por actores armados no estatales independientes y grupos tribales y de clanes.

*«Cuando realizamos evaluaciones de efectivo en medio de zonas donde los clanes están enfrentados, nos aseguramos de que los voluntarios de la MLRS que visitan las zonas respectivas procedan únicamente de ese clan. En una ciudad que estaba dividida entre dos clanes enfrentados, enviamos a cada lado dos grupos distintos de voluntarios de ese clan respectivo para celebrar reuniones, recopilar datos y evitar tensiones».*

Dirección principal de la sede de la MLRS

Las inversiones en NSD han ayudado a la MLRS a garantizar sensibilidad de género en un contexto cultural desafiante mediante la contratación específica de mujeres y hombres. Las inversiones también han permitido a la MLRS facilitar formación de rehabilitación de mujer a mujer para personas a las que se han amputado miembros, han quedado paralizadas por las balas o los bombardeos, o han sufrido lesiones nerviosas tras dar a luz. Las evaluaciones de vulnerabilidad llevadas a cabo por voluntarios en las zonas afectadas por el conflicto garantizaron que estas mujeres fueran remitidas para recibir ayuda.

*«La MLRS es la única organización nacional que trabaja en todos los territorios divididos, con el objetivo de “ayudar en todas partes de la misma manera”. La salud subyace a la “unidad” de la organización, ya que aborda los mismos problemas sanitarios en todas partes, mientras que la gestión de catástrofes busca a las personas más vulnerables y afectadas. Al reforzar sus capacidades de base comunitaria dirigidas localmente, la MLRS se ha permitido mantenerse al corriente de las necesidades y riesgos de la comunidad».*

Sociedad Nacional Socia

Para contrarrestar la posible exposición a riesgos para su reputación, y en respuesta a sus evaluaciones del Marco de Acceso Seguro (SAF) para reforzar sus capacidades de evaluación de riesgos operativos y de seguridad, la MLRS dio prioridad a las inversiones en NSD para mantener su posición como agencia humanitaria local neutral, imparcial e independiente en toda Somalia. Entre 2019 y 2023, dio prioridad a las inversiones en transparencia y responsabilidad centradas en minimizar los riesgos organizativos. Entre ellas, nuevas políticas, estrategias, directrices y manuales en materia de salud, NSD, comunicaciones, adquisiciones, finanzas, recursos humanos, resiliencia comunitaria, primeros auxilios y atención prehospitalaria, auditoría interna y movilización de recursos.

*«Con sus inversiones en NSD y las nuevas capacidades en todos sus programas, la MLRS ha demostrado una notable capacidad para gestionar unos niveles de financiación espectacularmente mayores. De una media de 500 000 dólares estadounidenses hace tres años, ahora está alcanzando una media de aproximadamente 10 millones de dólares estadounidenses al año, incluida su labor de ayuda de emergencia, ampliando enormemente el número de personas a las que llega».*

IFRC

Para reforzar su proximidad y responsabilidad ante las comunidades, la MLRS inició inversiones en NSD para el desarrollo de subfiliales con el fin de abordar necesidades específicas a más largo plazo en áreas seleccionadas. Los criterios para el desarrollo de las subfiliales incluían la proximidad a comunidades remotas y la voluntad de las autoridades y comunidades locales de ceder terrenos y edificios a la MLRS en reconocimiento de su perfil neutral e imparcial.

*«Hemos ampliado la red que tenemos en cada comunidad. En todas y cada una de las regiones hemos establecido estratégicamente una filial con acceso garantizado respetando a los clanes, los actores armados y las comunidades de su respectiva región».*

Yusuf Hassan, Presidente de la MLRS



Con el apoyo de sus socios, la MLRS reforzó su programa local relacionado con las catástrofes y su labor de preparación ante las mismas. Esto incluía la movilización de «equipos de acción de voluntarios neutrales, imparciales y con una posición independiente en los distritos para llegar a más comunidades y conseguir más voluntarios» (persona voluntaria de filial de la MLRS).

*Reunión del equipo de la MLRS/IFRC con miembros de la comunidad local en el pueblo de Ceelgerdi, Mudug, Puntlandia, Somalia (junio de 2022). Las personas mayores comparten su preocupación por la falta de lluvias y la prolongada sequía. (Foto: Dookh Press, Hanad M. Salah).*



*«Las oficinas de coordinación y las filiales que participaron en el proceso de Preparación para la Respuesta a Emergencias (PER) de la IFRC, patrocinado por la CR canadiense, aún tienen que identificar las funciones y responsabilidades para activar los planes de acción de seguimiento a nivel operativo. Necesitamos desarrollar equipos de respuesta de emergencia de delegaciones (BERTS, por sus siglas en inglés) de manera más sistemática para desempeñar mejor nuestros roles como primeros respondedores y vincularnos a sistemas logísticos eficaces, de modo que todo esté listo en el lugar y momento adecuados antes de que ocurran los desastres.»*

Coordinador de filial

Aunque la herramienta de evaluación «Evaluación de Capacidad Organizacional y Certificación» (OCAC) de la IFRC no estaba adaptada a entornos sensibles a los conflictos, la MLRS utilizó los resultados para crear capacidades organizativas que le permitieran posicionarse como una agencia humanitaria local más neutral, imparcial e independiente en los contextos sensibles a los conflictos en los que trabaja. Por ejemplo, invertir en sistemas de transparencia y rendición de cuentas (identificados como lagunas por el OCAC) ayudó a la MLRS a agilizar los servicios humanitarios y a ganarse la confianza y el respeto de los grupos armados y las autoridades locales. Después del OCAC, la Reunión Nacional de Consulta de la MLRS llegó a acuerdos claros en cuanto a que el Plan de NSD de la MLRS para 2020-2023 debería centrarse en nueve formas clave de fortalecer la organización. Estas incluían inversiones en NSD para la revisión de los estatutos, desarrollo del sistema financiero, desarrollo del sistema logístico, movilización de recursos, gestión de riesgos, desarrollo de recursos humanos, Acceso Seguro y desarrollo de estrategias.

Estas se ampliaron con tres prioridades más tras la revisión de inversiones en NSD de 2022: gestión del voluntariado, comunicaciones y desarrollo de delegaciones.

*«Desarrollar tu Sociedad Nacional en un entorno sensible al conflicto es un proceso de pasar de un lugar y unas capacidades a un conjunto continuamente nuevo de lugares y capacidades. Nos dimos cuenta de que éramos fuertes en programas, redes locales y aumento de las capacidades del personal, pero que éramos más débiles en un enfoque estratégico en NSD que mejorara nuestras capacidades para ser un actor local neutral, imparcial e independiente.»*

Yusuf Hassan, Presidente de la MLRS

Algunas estrategias de los socios para centrarse en ramas específicas corrían el riesgo de crear desequilibrios regionales justo cuando la MLRS necesitaba promocionarse como un actor neutral, imparcial e independiente en todos los territorios, distribuyendo sus recursos equitativamente. Para hacer frente a este riesgo, la MLRS se mostró más firme en la gestión de la coordinación del Movimiento, pidiendo a todos los socios que contribuyeran a su refuerzo de capacidades y desarrollo organizativo a más largo plazo, en consonancia con su nuevo Plan Estratégico general 2021-2025.

Para consolidar aún más la información de la evaluación de todos los niveles y aportar un enfoque común al desarrollo de las capacidades y normas mínimas de las filiales dentro de esta estrategia de regionalización más amplia, la MLRS decidió utilizar la herramienta de Evaluación de la Capacidad Organizativa de las Filiales (BOCA) de la IFRC para averiguar los puntos fuertes y débiles de sus filiales. Con el apoyo de la IFRC, se llevaron a cabo dos capacitaciones de formadores de BOCA en 2022, una para cada oficina de coordinación, con 19 facilitadores capacitados en una oficina y 12 en la otra. Ambas sesiones de capacitación incluyeron representantes de componentes del Movimiento, como el ICRC. A continuación, se pidió a los socios que apoyaran los ejercicios de BOCA. La Cruz Roja Finlandesa apoyó a 12 delegaciones para llevar a cabo evaluaciones BOCA en 2023, con cada filial desarrollando un plan de acción para fortalecerse. Las seis BOCA restantes se completarán a principios de 2024. Luego, la MLRS llevaría a cabo una consulta y reunión de análisis a nivel nacional para informar una Estrategia de Desarrollo de Delegaciones en 2024.



*La MLRS visita un pozo de sondeo en Balisbule, Puntlandia, Somalia. Solo funciona uno de los dos pozos de la comunidad, que también abastece a la aldea de Gacnafale, a 20 km de distancia, donde los residentes suelen viajar durante la noche para recoger agua. Se trata de la cuarta estación de lluvias fallida consecutiva en toda Somalia. Los arroyos se han secado, los depósitos de agua tradicionales («berkads») están vacíos y muchas personas se enfrentan a una crisis de hambre.*

La MLRS adaptó sus ejercicios de reducción de riesgos basados en la comunidad en áreas sensibles a conflictos al añadir el contexto y los procesos de análisis de riesgos SAF, antes de entrar en discusiones más amplias con las autoridades locales, líderes comunitarios, grupos de mujeres y jóvenes. Con el apoyo de la Cruz Roja Alemana (CRA) desde hace 25 años, la MLRS ha acelerado su capacidad para desarrollar enfoques estratégicos de reducción de riesgos que respondan a las necesidades de comunidades muy afectadas por conflictos.

«Para abordar y mitigar las tensiones relacionadas con los conflictos, tuvimos que reunirnos con los líderes comunitarios de las tribus y los clanes para explicarles en qué se propone ayudar el proyecto y explicarles los criterios según los cuales solo se dará prioridad a los más vulnerables: las personas mayores y las personas vulnerables. A continuación, les hicimos participar en la elaboración de planes de acción comunitarios. En los casos en que solo había jefes varones, les animamos a incluir a mujeres, y esto se consiguió mediante reuniones separadas celebradas solo con mujeres. Como las cuestiones de género son muy delicadas, no se puede enviar a las mujeres a pueblos desconocidos. Por lo tanto, basamos nuestros esfuerzos en las inversiones en NSD en los comités de salud comunitarios locales, que ya incluyen a mujeres respetadas en la comunidad.

Dirección de la Oficina de Coordinación

El Departamento de Gestión de Respuesta a Desastres de la MLRS solía estar más orientado a proyectos. Pero, con el apoyo de la Cruz Roja Canadiense desde 2020, ahora cuenta con una política, estrategia y Procedimientos Operativos Estándar (SOP) más integrales para la Gestión del Riesgo de Desastres (DRM) y la respuesta a emergencias, complementados por la Estrategia de Resiliencia 2022-2024 de la MLRS apoyada por la CRA.

«Nuestra Estrategia de Resiliencia se centra en cómo las comunidades pueden ser resilientes a múltiples peligros y riesgos en contextos afectados por conflictos y crisis prolongadas. Al adaptar las orientaciones del Movimiento, nos preguntamos en nuestro propio contexto “¿cómo podemos reforzar la resiliencia innata de las comunidades somalíes?”. Especialmente, “¿cómo pueden estar mejor preparadas para una amplia gama de crisis mediante el conocimiento, la práctica y el cambio?”. Para la MLRS, la diferencia entre la reducción del riesgo de catástrofes y la resiliencia es que la reducción del riesgo de catástrofes y la preparación ante las catástrofes están más orientadas a las catástrofes, mientras que la estrategia de resiliencia tiene que ver más con el corazón de la comunidad y con cómo ven su crecimiento holístico general».

Yusuf Hassan, Presidente de la MLRS

## 4. Refuerzo de la «visibilidad»

«Somos la única organización que ha proporcionado asistencia sanitaria, reunificación familiar y respuesta ante catástrofes a las comunidades locales, incluso durante la guerra civil, cuando no había un gobierno fuerte».

Dirección del Centro de Rehabilitación de la MLRS

Los voluntarios y jóvenes de la MLRS han sido a menudo el único signo visible de los continuos servicios de la organización a las comunidades más afectadas por el conflicto, a través de:



- Equipos sanitarios móviles
- Primeros auxilios y primeros auxilios psicológicos
- Gestión de cadáveres
- Traslado de heridos de ambos bandos de un conflicto al hospital y prestación de atención prehospitalaria

La exigencia a la que se han visto sometidos los voluntarios ha sido extraordinaria, al igual que su resistencia. Para reforzar su capacidad de acción dirigida localmente, la MLRS adoptó su primera Política de Voluntariado en 2004. Las inversiones adicionales en NSD incluyeron el establecimiento de:



- ✓ El Departamento de Voluntariado y Juventud.
- ✓ Un Responsable de Voluntariado y Juventud en cada oficina de coordinación en 2020, con capacitación apoyada por la Cruz Roja Sueca a principios de 2023.
- ✓ Un grupo de trabajo en 2022 para volver a redactar las Políticas de Voluntariado y Juventud de la MLRS.

También incluyeron misiones de exposición y formación y tutorización a la Cruz Roja de Kenia para fomentar el apoyo entre iguales e ideas para un Sistema de Gestión de Voluntarios basado en la web por parte de una Sociedad Nacional en un contexto similar sensible a los conflictos.

«Establecimos unas cuantas clínicas por filial y solíamos pedir a los ancianos de la comunidad, que eran las únicas autoridades con las que tratábamos entonces, que seleccionaran a personas neutrales, imparciales e independientes para trabajar como voluntarios. Garantizamos una selección equilibrada de diferentes clanes y subclanes, seguida de una intensa difusión y orientación sobre los Principios Fundamentales antes de que pudieran empezar a trabajar. Las comunidades solían decir “Esta es nuestra Sociedad Nacional”».

Ahmad Jama Abdulle, Vicepresidente de la MLRS



Dado que trabaja en zonas profundamente afectadas por conflictos, la MLRS garantizó el cumplimiento de un estricto conjunto de protocolos de movilización e inducción de voluntarios, incluidas directrices de seguridad y protección que se actualizaron en 2020. Las inversiones fortalecidas en NSD en el trabajo con jóvenes sentaron las bases para un enfoque más amplio en la difusión y los servicios liderados por jóvenes en el futuro, particularmente en comunidades afectadas por conflictos y violencia. Incluyen:



- ✓ Formación en primeros auxilios para jóvenes de centros de enseñanza secundaria, tras la cual se les anima a convertirse en voluntarios de la MLRS.
- ✓ Jóvenes voluntarios que pasan a desempeñar funciones de personal remunerado y, posteriormente, a ocupar puestos de responsabilidad en la MLRS como «vía de acceso» para futuros líderes.
- ✓ Ejemplos de cursos de formación profesional (a veces de hasta 2-3 meses), incluida la formación profesional para mujeres jóvenes.

En 2015, la MLRS realizó la evaluación SAF del ICRC, con capacitación para los principales actores internos de la MLRS sobre análisis de contexto y riesgos. En 2016, todas las delegaciones de la MLRS realizaron una evaluación de contexto y riesgos, que fue revisada en 2017, para dar seguimiento a las recomendaciones anteriores en un intervalo de dos años desde las evaluaciones SAF previas.

*«Nuestros equipos de voluntarios nunca han sido atacados. Siempre realizamos una evaluación previa, una autorización de seguridad y pedimos a los voluntarios de esa parte de la comunidad que se preparen para la llegada como parte de nuestra red unificada. Estos procedimientos se reforzaron considerablemente después de que conociéramos Acceso Seguro y pusiéramos en práctica sus ejercicios para actualizar el análisis del contexto, la cartografía de riesgos y los procedimientos de gestión operativa, como la autorización de los puestos de control y mantener informadas a todas las partes de los movimientos y los nuevos programas previstos con antelación».*

Coordinador de filial

Utilizando las inversiones clave definidas en su plan de NSD 2020-2023, la MLRS ha logrado avances significativos en la mejora de la seguridad y protección del personal y los voluntarios. Incluyen:



- ✓ «Reuniones de networking» con actores armados no estatales, así como con autoridades gubernamentales locales.
- ✓ La dedicación de un día completo en la reunión anual de planificación de la MLRS al SAF y al networking.
- ✓ Actualización por parte de ambas oficinas de coordinación del análisis de contexto y riesgo del MLRS por tercera vez en agosto de 2021.
- ✓ Realización de una evaluación de la Gestión del Riesgo Operativo en 16 de las 19 filiales en 2021.
- ✓ La garantía de que SAF se considerara una parte completamente integrada del plan más amplio de NSD, con cada oficina de coordinación teniendo un Plan de Acción.
- ✓ Información mensual por parte de filiales sobre seguridad, contextos políticos y humanitarios, y tendencias.
- ✓ Acceso a un mayor número de zonas de difícil acceso.
- ✓ Desarrollo de un plan de contingencia para todas las regiones que celebren elecciones a partir de 2021.



Junio de 2020. Los equipos de voluntarios de la MLRS están llevando a cabo acciones de comunicación de riesgos y compromiso comunitario para ayudar a detener la propagación de la COVID-19 en Somalia.



En todas las regiones de Puntlandia y Somalilandia, la MLRS ha proporcionado ayuda en efectivo a más de 2600 familias vulnerables, ha rehabilitado puntos de agua comunitarios y ha prestado servicios de higiene y saneamiento. Los equipos de la MLRS también están dirigiendo ocho clínicas sanitarias móviles que se dirigen a zonas de difícil acceso con pruebas de desnutrición, derivaciones y suplementos nutricionales.

«Con la formación en SAF, hemos podido trabajar en áreas muy difíciles, incluso donde nuestro movimiento está muy restringido. Mientras que los demás actores solo pueden trabajar en las ciudades, nosotros tenemos contacto con distintos grupos ideológicos en otras zonas con distintas administraciones, políticas, normas y reglamentos, y podemos orientarnos en todo ello».

Líder de filial de la MLRS

No obstante, aunque ningún voluntario o personal de la MLRS ha sido objetivo durante el conflicto, la integración más amplia de los elementos y perspectivas de SAF en los programas y servicios generales de la MLRS se ha visto obstaculizada por el hecho de que:

- ✘ La composición del Comité Directivo del SAF no incluía a otros socios del Movimiento.
- ✘ El SAF es apoyado exclusivamente por el ICRC, aunque muchos de sus ocho elementos podrían ser respaldados por otros socios.
- ✘ Los elementos de comunicación del SAF se asignaron a un grupo de trabajo de comunicaciones separado de la MLRS, que se centra en calendarios de agendas compartidas más amplias entre el ICRC y la IFRC, y no están vinculados a los resultados esperados del SAF en las delegaciones.

## 5. Refuerzo de la «herencia»

El legado de la MLRS se basa en las inversiones en NSD en sus programas de salud insignia. La presencia fiable, basada en principios y localizada de estos programas ha conducido a la aceptación y el acceso sostenidos de la MLRS como agencia humanitaria neutral e imparcial. Las inversiones en NSD incluían:



- El refuerzo de los informes para que las estadísticas sanitarias y de otro tipo puedan compartirse con el gobierno y otras autoridades públicas locales, creando confianza y acceso a lo largo de las décadas.
- La diversificación de la asistencia sanitaria curativa basada en la clínica hacia un enfoque de «asistencia sanitaria integrada».
- La ubicación estratégica e imparcial de los servicios de ambulancia de la MLRS para poder responder a las necesidades locales, como ambulancias que puedan trasladar a las personas a los hospitales tras explosiones.
- La prestación de servicios gratuitos de rehabilitación de la IFRC a las personas heridas durante la guerra.
- La formación de las matronas de los dispensarios de la Media Luna Roja de Serbia para que identifiquen el apoyo temprano a la movilidad que necesitan especialmente los jóvenes amputados de ambos sexos que han perdido algún miembro para poder reintegrarse.

Sin embargo, la MLRS ha experimentado dificultades en relación con el apoyo coordinado del Movimiento. Aunque el Plan Estratégico 2021-2025 de la MLRS pretende transformar la organización, reforzando su relevancia, seguridad y posicionamiento en un entorno sensible a los conflictos, no todos los socios lo entienden como tal. Un país fracturado, con territorios gobernados por diferentes grupos, plantea dificultades para mantener una huella coherente del Movimiento en todas partes. Mientras que el nuevo Acuerdo de Coordinación del Movimiento para el Impacto Colectivo (Acuerdo de Sevilla 2.0) de 2022 supone que la IFRC o el ICRC serán «coorganizadores» para generar coherencia en todo el país, la realidad del territorio significa que la MLRS nunca tendrá a ambos coorganizadores en un mismo lugar. Por ejemplo, cuando las Sociedades Nacionales Socias (SNS) están dispuestas a explorar un territorio específico, la IFRC no puede proporcionar el paraguas de seguridad necesario. Esto lleva a que los SNS tengan «acuerdos de integración» con el ICRC como solución pragmática.

No obstante, también ha habido buenos ejemplos de socios que han apoyado los salarios y las funciones del personal de la MLRS en lugar de sus propios equipos paralelos. Las sinergias del movimiento han tenido un poderoso impacto humanitario.

«El apoyo colectivo que recibimos de los socios del Movimiento, y nuestro enfoque de coordinación reforzada, han repercutido enormemente en nuestra capacidad para llegar a comunidades muy remotas de forma neutral, imparcial e independiente. Nuestra formación en salud y DRM atrajeron la visita del Responsable de ECHO en Nairobi, lo que llevó al «Programa de Asociación» financiado por la UE con el apoyo de la Cruz Roja Finlandesa. La MLRS fue considerada la número 1 en términos de tasa de implementación y alcance a las comunidades objetivo entre los 25 países africanos que recibieron apoyo del Programa de Asociación (PP, por sus siglas en inglés). Podemos demostrar que, en un contexto donde el conflicto continúa, nuestras inversiones en NSD contribuyeron de manera muy significativa a este éxito. Antes nos habíamos centrado solo en las operaciones, pero ahora estábamos creando también capacidades organizativas sostenibles».

Coordinador de filial



Sin embargo, la retirada de cualquier fondo internacional (por ejemplo, la retirada de la ayuda del ICRC a 50 centros sanitarios de 10 regiones) conlleva considerables riesgos humanitarios. La MLRS tuvo que considerar estrategias para diversificar los fondos distintos de los que recibe de sus socios tradicionales para los servicios sanitarios.

*«El constante apoyo financiero del ICRC a los centros sanitarios durante varias décadas había generado una sensación de “permanencia” que se vio repentinamente socavada por sus retos financieros globales a partir de 2023. Como institución, nuestras contribuciones en NSD incluyeron apoyo para SAF, BOCA, desarrollo logístico, servicios de ambulancias y apoyo en la construcción para oficinas de coordinación y delegaciones seleccionadas. Sin embargo, los presupuestos del ICRC no se extienden a apoyar estrategias locales de sostenibilidad a largo plazo, excepto a través del fondo global conjunto NSIA con la IFRC. En este sentido, nos hemos enfrentado al reto de incluir a otros socios para que realicen una transición hacia el trabajo en áreas geográficas y técnicas que antes eran competencia exclusiva del ICRC. Tenemos que aprender de esta experiencia para integrar en el futuro enfoques anteriores de sostenibilidad de las Sociedades Nacionales a las que apoyamos.»*

ICRC

Como resultado de las estrategias anteriores, y desafiada por la necesidad de sostenibilidad, la MLRS ha trabajado para reequilibrar su enfoque hacia la sostenibilidad a más largo plazo mediante la generación de fondos locales.

*«Somos muy afortunados de que cada uno de nuestros socios a largo plazo lleve con nosotros bastante más de 10 años, pero teníamos que preguntarnos “¿y si se van?”. Tenemos que ser más sostenibles por nosotros mismos. Utilizamos el proceso OCAC de 2019 para ayudarnos a desarrollar capacidades que pudieran ser utilizadas de manera coordinada para aumentar el posicionamiento local y diversificar las fuentes de ingresos.»*

Yusuf Hassan, Presidente de la MLRS

El plan de NSD de la MLRS generó actividades específicas para fortalecer su base de recursos neutral e imparcial y su posicionamiento. Las inversiones clave en NSD incluían:



- La oferta de Consultoría de Movilización de Recursos de la Cruz Roja Noruega (2019).
- Una solicitud exitosa al fondo conjunto de la Alianza de Inversión en Sociedades Nacionales (NSIA) de IFRC/ICRC para construir una nueva oficina de coordinación en Mogadiscio con potencial para generar ingresos (2020)
- Planes para reforzar las capacidades comerciales de primeros auxilios como fuente de ingresos, con el apoyo de la Cruz Roja Austríaca y Británica y del ICRC.



*Maida, de nueve meses, es sometida a pruebas de desnutrición en la clínica de Kenia de la MLRS en Burao. Los niños reciben su primer suplemento en la clínica, y a sus madres se les da suficiente para que se lo lleven a casa. La MLRS está trabajando junto con la IFRC, el ICRC y otros socios del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para prestar apoyo a las personas afectadas por la crisis (2023).*

## 6. Refuerzo de la «reputación»

*«Somos una Sociedad Nacional con contextos diferentes. En determinados ámbitos utilizamos algunas normas, en otros ámbitos utilizamos otras normas, pero dentro de los Principios Fundamentales, nuestro mandato y políticas unificadores.»*

Subdirector ejecutivo de la MLRS

Para gestionar esta compleja unidad organizativa, la MLRS se ha centrado en inversiones de NSD que han reforzado su estatus unitario a lo largo de los años. Esto ha incluido los procesos unificadores que condujeron a la adopción de una serie de planes estratégicos quinquenales (Plan Estratégico 2015-2019, que se amplió hasta 2020, y Plan Estratégico 2021-2025). Esto guían el trabajo a largo plazo de la MLRS para construir y mantener la unidad mediante procesos altamente participativos e inclusivos. El respeto que estos procesos han generado entre todas las autoridades públicas ha dado credibilidad y acceso a la MLRS.



*«Durante los combates, nadie más trabaja allí. Trabajamos en lugares a los que el gobierno y otros no pueden llegar, alcanzando el último kilómetro. El gobierno dice: "Este es el papel de la Media Luna Roja: asistir a los heridos de forma neutral". Los actores armados también comentan "la gente de MLRS son buena gente y nos prestan un servicio muy apreciado"».*

Subdirector ejecutivo de la MLRS

Una forma en que las inversiones en NSD expandieron los papeles auxiliares de la MLRS fue mediante la formación de una serie de comités de salud comunitarios liderados por la comunidad, neutros, imparciales e independientes, y la operación de clínicas de salud primaria con un número mínimo de personal y paquetes. Esta infraestructura sanitaria comunitaria «sustituyó» a los servicios sanitarios públicos en zonas remotas y regiones en poder de distintos grupos armados. La confianza resultante de las comunidades en los servicios humanitarios neutrales, imparciales, independientes y basados en principios de la MLRS hizo que las comunidades donaran edificios para instalaciones sanitarias y se encargaran de su seguridad.

*«Colectivamente decimos a la autoridad pública que gobierna un territorio que queremos llegar a las personas más vulnerables, y son nuestros socios quienes nos ayudan. No tenemos financiación estatal ni local. Siempre que hay un problema con alguna autoridad externa, activamos el Comité de Networking para reunirnos con los principales interlocutores y resolverlo. Es un reto, ya que los líderes de los grupos de actores no estatales se mueven y cambian, y tenemos que reeducar a los nuevos sobre nuestros términos de los acuerdos y la necesidad de crear redes regionales».*

Ahmed Jama Abdulle, Vicepresidente de la MLRS

Las inversiones en NSD fortalecen las acciones humanitarias lideradas localmente y basadas en voluntarios. Por ejemplo, la transición de la atención sanitaria basada en clínicas a la atención sanitaria basada en la comunidad ha ayudado a la MLRS a centrarse en resultados más integrados a nivel comunitario y socialmente inclusivos.

*«Tras crear grupos de solidaridad de mujeres formadas como voluntarias adscritas a los comités de salud de la comunidad, nos propusimos promover la erradicación de la MGF [mutilación genital femenina]. En una comunidad, dos mujeres mayores habían practicado la MGF durante los últimos 15 años. Tras varias sesiones de sensibilización sobre los efectos nocivos, les convencimos para que abandonaran la práctica, y se convirtieron en miembros del Grupo de Solidaridad con las Mujeres. Ahora promueven prácticas contra la MGF y sustituyen sus ingresos por la gestión de una pequeña tienda de té».*

Líder de filial de la MLRS

## 7. Refuerzo de la «integración»

La MLRS suspendió su proceso de revisión de estatutos durante varios años debido a las divisiones políticas de Somalia. Sin embargo, tras la evaluación del OCAC de 2019, la revisión de los estatutos surgió como una de las nueve prioridades de la MLRS. Su objetivo es trabajar en nuevos enfoques para añadir «anexos» a sus estatutos existentes, lo que significará que no tendrán que acudir a las autoridades gubernamentales para su aprobación. Esto se debe a que la MLRS opera en territorios gobernados por autoridades públicas distintas, que es poco probable que acuerden un mandato que abarque territorios gobernados por otras autoridades públicas. Los miembros de los comités de las filiales y subfiliales de la MLRS se eligen en función de su perfil estrictamente neutral, imparcial e independiente. Los miembros elegidos deben tener credibilidad en la comunidad e idealmente incluir representantes masculinos, femeninos, discapacitados, jóvenes y empresarios locales.

La nueva dirección de la MLRS puso en marcha una Iniciativa de Desarrollo de Sociedad Nacional (NSDI) en 2018. Esto se diseñó para coordinar los esfuerzos de todos los socios que apoyan las iniciativas de NSD y alinearlos mejor con los planes estratégicos de la MLRS y sus características organizativas de neutralidad, imparcialidad e independencia.

*«Nuestra Iniciativa de Desarrollo de la Sociedad Nacional (NSDI) de la MLRS ha cambiado la Sociedad Nacional y nuestra forma de trabajar. Nos ha ayudado a examinar nuestros sistemas y a reestructurarnos. Ahora hemos dado prioridad a algunas de las áreas que habíamos perdido y queríamos construir: hemos desarrollado políticas, directrices y nuevos departamentos para apoyar los sistemas. También hemos dado prioridad a algunas zonas clave que tienen actores y grupos armados muy difíciles, para llegar a zonas donde otros no pueden llegar».*

Gerente senior de la MLRS, Oficina de Coordinación

La MLRS reforzó una serie de sistemas de responsabilidad internos y externos, manteniendo su posición de neutralidad e imparcialidad. Entre ellos se incluía el fortalecimiento de la participación y la responsabilidad de la comunidad, así como de las capacidades de protección, género e inclusión, con el apoyo de la Cruz Roja Canadiense. Sus inversiones más recientes en materia de NSD para la digitalización comenzaron utilizando la herramienta de Evaluación de la Madurez Digital de la IFRC a principios de 2023, con el apoyo de la Cruz Roja Danesa y la Británica. La recopilación de información y los sistemas digitales no solo le han proporcionado unas



capacidades líderes en el sector en la recopilación de datos locales, sino que también le han ayudado a informar de forma más transparente sobre el impacto humanitario de sus servicios. La digitalización ha mejorado los sistemas de gestión de pacientes de la MLRS en sus instalaciones sanitarias, la distribución de dinero en efectivo mediante distribuciones de dinero móvil a los beneficiarios a través de aplicaciones bancarias móviles, y el software financiero.

*«La digitalización nos ha ayudado a ser más responsables, pero también a dirigir las intervenciones humanitarias en los territorios. Gracias a nuestra capacidad reforzada de recopilación digitalizada y rápida de datos, las autoridades públicas confían ahora en nuestros datos. Todo ello nos ayuda a seguir posicionándonos de forma neutral, imparcial e independiente en entornos conflictivos que generan desconfianza hacia otras organizaciones».*

Yusuf Hassan, Presidente de la MLRS

## 8. Fortalecimiento de la cooperación y la coordinación del Movimiento: creación de complementariedad e impacto colectivo

A partir de 2018 la MLRS empezó a poner en marcha una serie de mecanismos de coordinación del Movimiento. A pesar de varios intentos de redactar un Acuerdo de Coordinación del Movimiento (MCA), aún no se ha finalizado. Los borradores han sido retrasados por los departamentos jurídicos del ICRC y la IFRC en Ginebra, que quieren alinearlos con los cambiantes formatos globales. Sin embargo, la MLRS sigue gestionando su cooperación y coordinación de forma asertiva a través de las siguientes inversiones en NSD:



- Una reunión anual de asociación como plataforma estratégica de coordinación del Movimiento.
- El Comité Directivo y el Comité Asesor trimestrales presididos por el presidente de la MLRS.
- El proceso del «Plan Unificado» dirigido por la IFRC.
- Grupos de trabajo temáticos de la MLRS y grupos de trabajo temáticos con codirectores de otros socios apropiados del Movimiento.

Sin embargo, la MLRS también ha experimentado retos constantes al intentar reforzar los mecanismos de coordinación del Movimiento y alinear el apoyo del Movimiento con sus contextos estratégicos y sensibles a los conflictos. Se incluyen:

- × Los socios del movimiento presionan para poner en marcha programas en zonas donde hay actores armados no estatales, y tienen exigencias inadecuadas, por ejemplo, «Puedes tener 4 millones de dólares si haces de la A a la Z».
- × Los socios y donantes a veces quieren dar grandes fondos a una sola institución (como un centro de salud primaria o APS) en un lugar específico por razones que no están claras, y no permiten que la MLRS utilice los fondos para un mayor número de APS en otras zonas para demostrar su neutralidad e imparcialidad.
- × La preferencia de los socios por las donaciones para proyectos de infraestructura sin un conjunto adecuadamente equilibrado de inversiones adicionales en NSD para construir la sostenibilidad a largo plazo de la MLRS.
- × La solicitud de muchos socios de una programación bilateral, presionando a la MLRS para que presente informes narrativos y financieros individuales de los donantes, y creando equipos paralelos de personal de las Sociedades Nacionales Socias.
- × Presiones de algunos socios para ampliar las asociaciones de la MLRS con actores internacionales (por ejemplo, la ONU) a pesar de que ciertos grupos de actores armados no estatales atacan y atacan a dichas instituciones.



*Una clínica de salud de la Media Luna Roja Somalí en Badweyn, ciudad de NER (Región Nordeste), Galkayo (foto: Olav A. Saltbones).*

## 9. Lecciones aprendidas sobre estrategias en NSD para adaptar la pertinencia y las capacidades organizativas en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia

El viaje longitudinal de NSD de la SRCS, con el apoyo coordinado de socios del Movimiento en su entorno sensible a conflictos, le ha permitido trabajar en un espacio humanitario no accesible para otros actores. La SRCS ha logrado esto a través de una amplia gama de inversiones estratégicas en NSD que han incluido:

- El establecimiento de «reuniones de networking» con organizaciones de la sociedad civil, actores armados no estatales, líderes de grupos armados y autoridades locales para difundir los Principios Fundamentales y los mandatos de la MLRS, y negociar el acceso.
- La promoción de un papel auxiliar de los «poderes públicos» (no del «gobierno»), que contribuye a garantizar su acceso y aceptación.
- La profundización en la capacidad de «interpretar» los Principios Fundamentales a través de conceptos contextualizados localmente, como «¿Cómo puedes ayudarnos a llegar a las personas más afectadas?» en situaciones de conflicto.
- La introducción de la formación en Gestión del Riesgo Operativo en 16 de las 19 filiales.
- El refuerzo del desarrollo de políticas y estrategias: a través de su Plan Estratégico 2021-2025, reformando los Recursos Humanos como mecanismo de prestación de servicios y desarrollando su plan NSDI para armonizar el apoyo.
- El mantenimiento de un conjunto de instituciones centradas en la salud que salvan vidas, la atención sanitaria curativa y preventiva basada en la comunidad y los servicios de vigilancia en todo el país.
- Un voluntariado alentador y una red de voluntarios registrados en todo el territorio, totalmente asegurados.
- El logro de un Acceso Seguro mejorando la seguridad, proporcionando formación en seguridad a toda la organización y movilizándolo a voluntarios locales de comunidades específicas para facilitar la confianza y la apropiación por parte de la comunidad.
- La actualización de la transparencia y la responsabilidad, incluso mediante una digitalización que permite la recopilación de datos basados en pruebas y la presentación de informes para corroborar su condición neutral, imparcial e independiente.
- El aumento de la movilización innovadora de recursos locales y de la sostenibilidad.
- La profundización de la localización, de acuerdo con los compromisos del Gran Acuerdo, que dio lugar a una acción humanitaria más sólida, basada en principios y dirigida localmente, mediante inversiones sostenidas en filiales sensibles al género y a la diversidad y en voluntarios basados en la comunidad.



## **CRUZ ROJA UCRANIANA**

### **«Estamos cerca de ti»**

Inversiones a largo plazo para el desarrollo de la Sociedad Nacional que reforzaron el posicionamiento, la sostenibilidad y el impacto de la Cruz Roja Ucraniana en un entorno frágil, complejo, afectado por conflictos prolongados y por la violencia.





## 2. Contexto humanitario

Ucrania, el segundo país más grande de Europa, obtuvo su independencia con la disolución de la Unión Soviética en 1991. Desde entonces ha experimentado momentos esporádicos de crecimiento económico seguidos de profundas recesiones e hiperinflación, generando turbulencias económicas, políticas y sociales sostenidas. El FMI clasifica a Ucrania como uno de los países más pobres de Europa, pero el pueblo ucraniano es increíblemente resiliente. El espíritu humanitario y las organizaciones de la sociedad civil han crecido, demostrando la voluntad de la gente de apoyar a los demás.

El prolongado conflicto entre los separatistas prorrusos y el nuevo gobierno del este de Ucrania, que comenzó en febrero de 2014, devastó la vida de la población y la economía del país. Pero la escalada que se produjo el 24 de febrero de 2022 iba a resultar aún más destructiva. Actualmente se calcula que el conflicto ha afectado a 24 millones de personas en Ucrania (más de la mitad de la población de 41 millones), mientras que el número de personas que necesitan ayuda humanitaria ha aumentado de 2,9 millones antes del 24 de febrero de 2022 a 17,6 millones en enero de 2023.<sup>45</sup> Casi un tercio de la población ucraniana total se ha visto obligada a abandonar sus hogares, lo que constituye una de las mayores crisis de desplazamiento humano del mundo en la actualidad. En octubre de 2022, según informes de la ONU, más de 6,2 millones de personas habían sido desplazadas internamente por la guerra, y más de 7,6 millones de refugiados habían huido totalmente de Ucrania hacia destinos en toda Europa. Más de 4,2 millones de refugiados ucranianos se han registrado para recibir protección temporal o programas nacionales de protección similares. Muchas de las personas que permanecen en Ucrania se enfrentan a bombardeos, ataques con misiles y otras amenazas mortales; a la destrucción de infraestructuras vitales, como el suministro eléctrico y de agua; y a daños en sus viviendas.

## 3. Refuerzo de la «proximidad»

Antes de 2016, la red de filiales de la CRU, con sus características de la era soviética, había funcionado de manera autónoma y de arriba hacia abajo. Prácticamente no contaba con estructuras de miembros activos, voluntarios o jóvenes, y por tanto no tenía forma de implicar a las comunidades de todo el país, ni de comprender mejor sus necesidades. También se había visto afectada, en 2016, por acusaciones de fraude, y se le habían retirado fondos públicos para servicios auxiliares. La CRU se enfrentó al reto de restablecer las conexiones con las comunidades de todo el país.

En este entorno sensible al conflicto, la CRU necesitaba reforzar sus servicios nacionales para desempeñar adecuadamente sus funciones auxiliares. También necesitaba desarrollar servicios relevantes a nivel local escuchando las voces de sus nuevos miembros, voluntarios y jóvenes, que a su vez podrían obtener recursos de las comunidades locales para ayudar a prestar dichos servicios. Las inversiones en NSD que siguieron a la escalada del conflicto en 2022 han aportado nuevos enfoques para reforzar la acción dirigida localmente.

*«En 2016, romper con la financiación estatal fue una buena lección. El personal de enfermería financiado por el estado también trabajaban como personal de nuestras filiales, y eran las piernas y los brazos de nuestra organización. Teníamos que cambiar o morir como organización. Nuestra mayor prioridad era desarrollar las filiales de distrito. Si eran fuertes, fortalecerían sus regiones, y luego la sede central sería fuerte».*

Responsable interregional de la CRU

Las inversiones en NSD eran necesarias para transformar la CRU en una organización de respuesta humanitaria ágil y sensible a los conflictos, que también pudiera aumentar la resiliencia de las comunidades. Las regiones de la CRU y un gran número de sus respectivas estructuras subregionales comprendían 180 entidades registradas legalmente separadas, otro legado de su pasado soviético. El Comité Nacional de la organización es una estructura ejecutiva, y los órganos de gobierno nacionales se eligen a partir de las regiones. Por tanto, sus estatutos revisados, aprobados por la Asamblea Nacional en 2021, contenían una estructura de ramas actualizada para adaptarse a la nueva descentralización de los gobiernos locales, así como responsabilidades reforzadas a todos los niveles.



*Dnipro, Ucrania, diciembre de 2018. Estos niños y padres tuvieron que abandonar sus hogares debido al conflicto armado en el este del país. Los voluntarios de la filial de la URC en Dnipropetrovsk celebran sesiones psicosociales periódicas para las familias desplazadas, con el fin de ayudarles a recuperarse emocionalmente. Durante esta clase en particular, los niños prepararon adornos para Navidad hechos por ellos mismos con jabón perfumado.*



El Comité Nacional también optó por un proceso de descentralización. Se mantuvieron las 24 delegaciones regionales, pero debían recibir apoyo descentralizado de cinco oficinas multipaís. Estas oficinas de clúster ofrecen capacitación coordinada en cinco regiones y sus respectivas delegaciones locales. Estas reformas concretas pretendían revitalizar la vida local de las secciones como partes consultivas e interactivas de sus propias comunidades, con servicios reforzados dirigidos por miembros locales y voluntarios en todo el país.

*«La guerra más reciente de 2022 en adelante empujó a la CRU a desarrollarse más profundamente para responder a las necesidades críticas de las personas a las que tradicionalmente había servido con un voluntariado más general. Los Principios Fundamentales ayudaron mucho a orientar nuestros valores, encontrando personas a las que ningún otro puede llegar o ha llegado. Nos dimos cuenta de que, con los cambiantes sistemas gubernamentales de asistencia médica y social, es mejor ser independientes si queremos defender a las personas a las que se niega el acceso a distintas partes del sistema gubernamental. Nuestros clientes de la Cruz Roja son hasta 10 millones de personas de una población aproximada de 30 millones. Tenemos que ayudar a las personas a identificar sus propios riesgos, resolver problemas y desarrollar habilidades para hacerlo. Teníamos que empezar por el principio, prestando ayuda humanitaria a la gente y organizando espacios seguros para ellos, y después ayudar a la gente a entrar en los sistemas de apoyo del gobierno y otros servicios».*

Responsable del Comité Nacional

Para reforzar las evaluaciones locales, la CRU utilizó dos herramientas:



- El **Marco de Acceso Seguro (SAF)**, que el ICRC promueve y apoya para su uso en las ramas afectadas por conflictos.
- La herramienta de **Evaluación de la Capacidad Organizativa de las Filiales (BOCA)** de la IFRC.

En 2019, para ayudar a definir los servicios locales relevantes para poblaciones altamente vulnerables, la IFRC, junto con la Cruz Roja Danesa y la Cruz Roja Sueca, promovieron y difundieron conjuntamente herramientas de Evaluación de Necesidades Locales, Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas a la Comunidad (CEA, por sus siglas en inglés), y Protección, Género e Inclusión (PGI). Las herramientas se utilizaron como base para la planificación anual y para poner en marcha los servicios y actividades sociales pertinentes. Se complementaron con directrices de fácil aplicación para apoyar el desarrollo de servicios dirigidos por miembros locales o voluntarios, incluidas plantillas sencillas de presupuestación y planificación empresarial.

*«Tras responder a la escalada del conflicto a partir de 2022, nos dimos cuenta de que la CRU tiene una experiencia y una capacidad únicas para organizar el apoyo, la ayuda y la protección de las personas. Pero para ser sostenibles necesitamos implicar a las comunidades, a los voluntarios y a las autoridades locales para establecer servicios sociales sostenibles que respondan a los riesgos y vulnerabilidades identificados en sus propios contextos. Tenemos que reevaluar nuestras ubicaciones y elegir el lugar adecuado para apoyar a las personas afectadas por la guerra. Así pues, estamos elaborando un mapa de los servicios de las partes interesadas y de las funciones compartidas. Las autoridades nacionales consideran a la CRU como un socio fuerte tras los dos últimos años de nuestro trabajo. Nos piden información, apoyo y oportunidades de asociación con funciones auxiliares para encontrar nuevos enfoques innovadores de apoyo a los más vulnerables».*

Responsable del Comité Nacional

La «Revolución del Maidán»<sup>46</sup> de 2013-2014 y los disturbios civiles y la violencia resultantes ya habían obligado a la CRU a realizar muchos cambios. Creó Equipos de Respuesta a Emergencias (ERE), que involucraron a muchos jóvenes voluntarios (hasta 35 años, la edad definida a nivel nacional para los jóvenes) en un enfoque muy participativo para la respuesta a conflictos y desastres. El ICRC apoyó a la CRU con formación en SAF desde 2014 para estar mejor preparados y ser más receptivos frente a los conflictos. El ICRC también financió la primera oleada de Asambleas de Voluntarios y Jóvenes para lograr algunos de estos objetivos.

Un acuerdo entre la CRU, la Cruz Roja Danesa y el ICRC en 2017 llevó a la Cruz Roja Danesa a intensificar su papel como líder técnico en el desarrollo de ramas, voluntariado, juventud y servicios. Esta función de liderazgo técnico contó con el apoyo financiero del ICRC y la IFRC para componentes como BOCA; el Programa de Desarrollo de Filiales y Voluntarios (BraVo), apoyado por la Cruz Roja Danesa; y subvenciones piloto.

*«BraVo nos ayudó mucho. Si acuerdo un MOU [memorando de entendimiento] con un ministerio para que desempeñe una función auxiliar específica, tengo que estar seguro de que se hará. Las filiales regionales siempre tuvieron algunos recursos, pero a partir de 2016 las filiales locales dejaron de contar con recursos. Vivían en sus comunidades locales y después de BraVo se veían a sí mismos desde la perspectiva de los beneficiarios y las autoridades locales. Estas nuevas percepciones condujeron a objetivos de mayor eficacia y a querer que se viera que el cambio era mejor».*

Maksym Dotsenko, Director general de la CRU



Para reforzar la coherencia de toda la organización, en 2018 se creó el Comité Directivo de Desarrollo Organizativo de la CRU, encargado de analizar e intercambiar ideas sobre las distintas orientaciones organizativas y de tomar decisiones con la participación y aprobación de todos los socios. Tras la escalada del conflicto en febrero de 2022, el comité se dividió en dos comités separados para gestionar mejor las crecientes prioridades de NSD. En 2022 la CRU estableció el nuevo Comité Directivo de NSD, que se reúne dos veces al año. Abarca el desarrollo de finanzas, Recursos Humanos, servicios sociales, movilización de recursos y transformación digital. Un Comité Directivo separado de BraVo se reúne trimestralmente y abarca el desarrollo de delegaciones y voluntarios.

En noviembre de 2018, el ICRC había desplegado a un delegado de desarrollo de filiales/SAF durante 22 meses para ayudar a las filiales de las zonas de la LdC a crear capacidades que les permitieran lograr el acceso, la aceptación, la eficacia y la transparencia. La herramienta SAF se implantó primero en las ramas más afectadas por el conflicto, con el objetivo de integrarla con el tiempo en el sistema de trabajo más amplio de la CRU. El SAF se integró en todas las herramientas de desarrollo de delegaciones de la CRU. Las inversiones en NSD capacitaron a formadores para impartir sesiones de concienciación sobre SAF a todas las delegaciones y voluntarios en todo el país. Estas están coordinadas por la Unidad de Desarrollo de Delegaciones en la sede central de la CRU.

En enero de 2023, la CRU fusionó el BOCA con el SAF, creando lo que se conoce como «BOCA con componente SAF» o «BOCAF», y utilizó esta herramienta combinada como el núcleo de su estrategia de desarrollo de delegaciones en toda Ucrania. Solo en 2023, la CRU realizó 53 talleres utilizando esta herramienta fusionada.

*«Esta nueva herramienta fusionada nos ayudó a proporcionar nuevos enfoques a un mayor número de filiales locales para que existieran, recibieran apoyo y emprendieran nuevas evaluaciones de necesidades. Como parte de nuestra agenda de localización, ayudó a las filiales locales a identificar lo que necesitaban apoyar y reforzar, lo que condujo a una presupuestación basada en pruebas.»*

Responsable del Comité Nacional

El loable apoyo del ICRC al SAF en las delegaciones de las áreas NGCA y GCA se centró en aumentar la capacidad operativa de los voluntarios y en mejorar las infraestructuras de las delegaciones. No logró desarrollar capacidades institucionales sostenibles. En 2019 se imprimió y difundió el primer Manual de Delegaciones Locales de la CRU en todas las delegaciones regionales y locales, y también está disponible en formato electrónico. Proporciona explicaciones sencillas y concisas y referencias a las normas, políticas y Procedimientos Operativos Estándar (SOP) de las filiales, estableciendo una norma compartida para la actividad de todas las filiales locales de Ucrania. Los Equipos Móviles de Capacitación (EMC) comenzaron a utilizar el manual para formar a los voluntarios de las delegaciones y llevar a cabo actividades de divulgación más claras.

Tradicionalmente, las filiales de la CRU no desarrollaban servicios para satisfacer las necesidades locales, pero a medida que empezaron a adoptar cada vez más este papel, el programa BraVo introdujo el concepto de «escuelas de actividades sociales» para fomentar ideas de servicios para grupos muy vulnerables, como ancianos, personas solas, sin hogar, desplazados sociales, personas en situación de pobreza y personas con discapacidad. La CRU creó dos nuevos papeles de gerente interregional para apoyar la implementación del nuevo Manual, los servicios y los estándares en las delegaciones. Las escuelas de servicios sociales recibieron subvenciones para que las filiales pudieran crear servicios siguiendo las evaluaciones de las necesidades locales expuestas en los SOP.

El éxito de este modelo se dejó sentir tras la gran escalada del conflicto armado de febrero de 2022. En abril de 2022, dos meses después de la reanudación de las hostilidades, la CRU lanzó un modelo actualizado denominado BraVo en Emergencias (BraVoiE). Se basó en el aprendizaje de las filiales de la región de Donbass que habían sufrido conflictos durante el anterior modelo BraVo.



*Dnipro, Ucrania. Ilona abandonó sola su hogar en Toretsk, en la región de Donetsk, cuando tenía 16 años. Desde entonces, la casa de su familia ha quedado destruida y ahora viven con ella en Dnipro. Recibió artículos de higiene y pañales para su bebé de la CRU, que se esfuerza por proporcionar servicios de emergencia a los afectados por los combates en curso, al tiempo que apoya los esfuerzos de recuperación y reconstrucción. Su labor cuenta con el apoyo de la IFRC y de más de una docena de organizaciones de la Cruz Roja asociadas.*



«Antes de que empezara la guerra en 2022, teníamos un equipo muy motivado en nuestra oficina regional, con jefes de filiales en funciones en 16 de nuestros 18 distritos. Cooperamos con las autoridades públicas, pero antes de 2022, aparte del apoyo de la Cruz Roja Alemana que construyó nuestra infraestructura para que llegáramos a más beneficiarios, no recibimos mucho interés. Pero la guerra y nuestra experiencia de BraVo lo cambiaron todo. Aumentamos nuestros esfuerzos de forma masiva y ahora contamos con 656 personas formadas, entre ellas 211 empleados y 218 voluntarios. Desarrollamos servicios de asistencia a domicilio para 220 beneficiarios ancianos y discapacitados muy vulnerables, y la Cruz Roja Alemana nos ayudó a realizarles tres pagos para que las personas de zonas rurales sin calefacción pudieran disponer de combustible, etc. Nuestras filiales locales se coordinan con las autoridades locales para dar prioridad a quienes necesitan más ayuda, y envían nuestros Equipos Sanitarios Móviles a zonas sin otros servicios sanitarios. Realizamos actos de apoyo psicosocial en 10 lugares, en bibliotecas y escuelas, en los que dos psicólogos profesionales ofrecen asesoramiento. Tenemos dos fisioterapeutas que identifican a las personas recién discapacitadas tras el inicio de la guerra para rehabilitarlas y reinsertarlas en la sociedad. También nos coordinamos con los servicios médicos estatales para ayudar a los pacientes de tuberculosis, ya que la mayoría son muy pobres».

Responsable de filial regional

Después de la escalada del conflicto en 2022, las inversiones clave en NSD de BraVoiE condujeron a un aumento en el número de responsables interregionales y ayudaron a apoyar a 125 de las 210 delegaciones locales que llevaban a cabo operaciones de emergencia en respuesta al conflicto. Los primeros logros han incluido:



- La contratación de unos 125 especialistas en desarrollo organizativo (DO) entre voluntarios de alto rendimiento, miembros de la junta directiva y simpatizantes activos de la Cruz Roja.
- El desarrollo de evaluaciones de las necesidades de la comunidad con subvenciones piloto para servicios sostenibles dirigidos localmente.
- El suministro a las filiales de equipos básicos de oficina, hardware y software, y grandes obras de renovación.
- El desarrollo de «centros de servicios comunitarios» en colaboración con la Media Luna Roja Turca y la Cruz Roja Alemana para evaluar la idoneidad de sus modelos para adaptarlos al contexto de Ucrania.

La CRU adaptó su apoyo al fortalecimiento de capacidades a las delegaciones que permanecieron en las NGCA. El ICRC les apoyó como organizaciones de la Cruz Roja con todos los suministros de socorro y asistencia necesarios, de forma independiente, en el marco de su diálogo permanente con las autoridades locales de esas regiones. De este modo, ambas partes en conflicto podrían trabajar de forma independiente con las ramas.

Las inversiones en NSD de la CRU también modernizaron su base legal y sus roles auxiliares, haciéndolos más sensibles a los conflictos. Esto condujo a un nuevo nivel de cooperación con el Ministerio de Defensa, el Servicio Estatal de Emergencias de Ucrania (SES) y la Cooperación Cívico-Militar de las Fuerzas Armadas de Ucrania (CIMIC). Los Equipos de Respuesta a Emergencias (ERE) de la CRU fueron incluidos por primera vez en simulacros conjuntos en la sala de control de emergencias y en ejercicios en campos de refugiados. El presidente de la CRU es miembro de la Comisión de Catástrofes del gobierno, y los jefes de las filiales ocupan cargos similares en sus respectivos niveles locales.

En julio de 2019 la CRU había completado la autoevaluación de Preparación para la Respuesta a Emergencias (PER) de la IFRC. Se elaboró un plan de acción centrado en el fortalecimiento de los siguientes aspectos:



- ✓ Sistemas CEA para actividades de gestión de catástrofes
- ✓ Un sistema de vigilancia de riesgos
- ✓ Procedimientos Operativos Estándar (SOP) para diferentes tipos de desastres
- ✓ Sistemas comunitarios de alerta rápida
- ✓ Sistemas de respuesta rápida y despliegue rápido



Conflicto armado en Ucrania: refugiados ucranianos esperan en un puesto de control fronterizo polaco-ucraniano en Przemyśl. Los niños se cubren con mantas térmicas contra el frío.



La ampliación de febrero de 2022 conllevó más inversiones nuevas y mejoradas en NSD. Incluyen:



- ✓ Fortalecimiento de las relaciones con los servicios gubernamentales de protección civil.
- ✓ La firma de un Memorando de Entendimiento en febrero de 2022 para prestar apoyo en funciones auxiliares tanto a las estructuras del SES como a la policía nacional, la defensa, la guardia y las fuerzas fronterizas, llegando a los beneficiarios de la «última milla» mediante servicios que incluyen la búsqueda y el rescate, el salvamento de vidas mediante primeros auxilios y el traslado de personas a lugares seguros para su recuperación.

*«En nuestras acciones globales en NSD, nuestras actividades comunes de gestión de catástrofes se ofrecen en un contexto que abarca todo el país. La guerra es otra emergencia. Habíamos acordado diferentes categorías definidas de ayuda con el SES relacionadas con la escala y la localización de las necesidades. Incluían catástrofes industriales o medioambientales, pero también acciones de combate y conflictos armados. En 2022 reforzamos el Departamento de Gestión de Catástrofes como uno unificado, fusionando los sistemas de socorro y de respuesta a emergencias para desempeñar mejores funciones en el sistema unificado de respuesta civil del estado.»*

Responsable del Comité Nacional

La CRU también adaptó otros enfoques y procesos de reducción de riesgos basados en la comunidad para zonas sensibles al conflicto, con el apoyo de las Sociedades de la Cruz Roja alemana, danesa y austriaca. Se creó una nueva Unidad de Reducción del Riesgo de Desastres (RRD) para adaptar la RRD a las distintas necesidades de regiones específicas. Se elaboraron mapas regionales de reducción de riesgos tras la formación de voluntarios en sus comunidades utilizando herramientas centradas en la comunidad. Estas capacidades locales se basaron en los resultados de las inversiones a largo plazo en NSD de la CRU en primeros auxilios comunitarios, y en la capacidad de los primeros intervinientes para hacer frente a las secuelas de atentados y explosiones, y para prestar servicios de emergencia como ambulancias gratuitas en lugares donde el gobierno no dispone de ellas.

## 4. Refuerzo de la «visibilidad»

Las inversiones en NSD trataron de reforzar la capacidad de sus voluntarios y miembros jóvenes, el aspecto más visible de la organización. En 2017, la CRU nombró a su primer Coordinador de la Juventud y celebró la primera Asamblea de la Juventud, un foro que permite a los representantes de la juventud de distintas regiones reunirse anualmente y debatir cuestiones importantes. Se introdujo un Código de Conducta para voluntarios y personal, paralelamente a la nueva legislación nacional en forma de Ley del Voluntariado. En 2018, el Consejo de Administración de la RCU adoptó la primera Política de Voluntariado y Juventud de la RCU, que se puso en práctica a partir de 2020 como parte de una nueva Estrategia de Participación de Jóvenes y Voluntarios. Estas inversiones en NSD en acciones locales dirigidas por voluntarios prepararon a las filiales y a las poblaciones a las que sirven para la consiguiente escalada del conflicto en 2022.

*«En 2018 iniciamos una Academia Juvenil de Primeros Auxilios, adaptando los materiales para empezar con niños a partir de cinco años. También animamos a los adolescentes a proponer buenas ideas para proyectos humanitarios locales y, gracias a una subvención de 18 meses de USAID, pudimos darles una pequeña cantidad económica para empezar. Algunos ejemplos de ideas exitosas fueron el apoyo entre jóvenes para la salud mental y el apoyo psicosocial (SAMPS), la ayuda a los ancianos a utilizar sus botiquines de primeros auxilios y la difusión entre los compañeros de materiales sobre los Principios Fundamentales. En 2023, una de las mayores empresas locales de nuestra zona nos dio su apoyo para ampliar estos servicios.»*

Dirección de filial urbana de la CRU

Las inversiones en NSD en el deber de asistencia se centraron en 12 tipos de voluntarios, en ámbitos como la respuesta a emergencias, el Derecho Internacional Humanitario, la distribución de ayuda humanitaria y el SAMPS. Algunas filiales también contaban con un «coordinador de perfiles» que se ocupa de los voluntarios de un sector específico y les proporciona apoyo en la formación.

*«Utilizar los Principios Fundamentales de neutralidad e imparcialidad en situaciones frágiles y conflictivas requiere habilidades diplomáticas del más alto nivel. Necesitábamos invertir en estrategias en NSD para hacer crecer a nuevos líderes y ayudarles a adquirir habilidades sobre cómo comportarse imparcialmente, no solo sobre “ser imparciales”. Necesitábamos formación para toda la dirección. Aunque en 2015 habíamos creado nuestra primera inducción para voluntarios, solo incluía una diapositiva para explicar la “neutralidad”. Necesitábamos una forma más profunda de influir positivamente en el comportamiento imparcial de los voluntarios y el personal. Fue una inversión importante ya que muchos aún están en el puesto.»*

Liliia Bilous, exdirectora general de la CRU de 2017 a 2020



Hasta 2023, la CRU no desarrolló finalmente capacidades para dirigir sus propias sesiones internas de SAF (que antes realizaba el ICRC) tras una «formación de formadores». La formación se está ampliando ahora para incluir a una serie de líderes voluntarios elegidos por los propios voluntarios. En 2024, el curso «Stay Safe» de la IFRC también se encuentra en la fase final de un proceso de adaptación que ha llevado casi dos años. Será obligatorio para todos los voluntarios nuevos y existentes.

La CRU realizó inversiones en NSD en el desarrollo de SOP internos sobre «gestión de voluntarios espontáneos». En 2019, como parte del proyecto «ProVoice», la Cruz Roja Austriaca había ayudado a la CRU a redactar unas directrices iniciales. La Cruz Roja Danesa también había apoyado módulos de formación sobre la gestión de voluntarios en situaciones de emergencia.

*«Nos beneficiamos realmente de las Directrices de la CRU sobre Voluntarios Espontáneos cuando unos 200 voluntarios se acercaron a nosotros en febrero de 2022, tras la escalada del conflicto. Llevamos a cabo una breve iniciación intensiva sobre los Principios Fundamentales, el Movimiento y “lo que puedes y te está prohibido hacer”. Incluimos formación sobre seguridad y protección sobre qué hacer cuando suenen las alarmas de ataque aéreo y cómo brindar apoyo SAMPS después de que terminaran a las personas afectadas en los refugios. Los voluntarios se registraron en la base de datos de la CRU y recibieron números de identificación que también les cubrían con un seguro. En las delegaciones locales, no necesitamos un gran apoyo financiero. Solo necesitamos apoyo para saber cómo hacer las cosas y que funcionen».*

Dirección de filial urbana de la CRU

Para aumentar la concienciación sobre sus funciones y mandatos, la CRU también colaboró con el Ministerio de Educación para iniciar programas de educación en DIH, como parte del plan de estudios escolar. Incluían formación en primeros auxilios para tratar diferentes lesiones y clasificar las heridas de bala con el fin de salvar vidas. El kit de comunicación de la filial de CRU incluía información para ayudar a clarificar y difundir las definiciones de base legal y función auxiliar. Los gestores interregionales y EMC han utilizado la formación de los líderes de filiales para aumentar la comprensión de la base jurídica de la CRU y cómo utilizarla para establecer una posición pública más clara y promover negociaciones más eficaces con las autoridades.



**Lutsk, Ucrania. Vira Antropova demuestra técnicas de fisioterapia durante un taller de habilidades previo al lanzamiento del programa de Rehabilitación de la CRU.**

Como resultado de su gran labor, y a pesar de su crisis de reputación en 2016, un estudio de mercado de 2023 confirmó que la CRU es la segunda causa más popular en Ucrania, con un 51 % de reconocimiento y un 74 % de confianza pública.

**Ahora mismo hay una gran necesidad de rehabilitación en Ucrania. Este programa está diseñado para prestar servicios a los pacientes y a sus familias allí donde viven, al tiempo que sensibiliza sobre la importancia de la rehabilitación y las necesidades y contribuciones de las personas con discapacidad.**

## 5. Refuerzo de la «herencia»

La herencia de la CRU se basa en inversiones a largo plazo en NSD en programas y servicios emblemáticos con una relevancia específica para los contextos sensibles a los conflictos, que incluyen:



- Un servicio de búsqueda
- Equipos de respuesta a emergencias
- Equipos Sanitarios Móviles (un total de 131 en 2023)
- Centros regionales de rehabilitación social, física y médica

Han desempeñado un papel importante en el mantenimiento del acceso y la aceptación en las comunidades.

*«Antes de 2016 no se pensaba mucho en las estrategias ni en el futuro. La CRU estaba satisfecha con lo que tenía, y no muy preparada para los distintos retos del mundo, como el aumento de los problemas sociales, la digitalización y la tecnología. Habíamos afrontado la escalada del conflicto de 2014 en el este con sistemas manuales. Antes de que se produjera una nueva escalada del conflicto y de otros problemas, queríamos crear una red de acción dirigida a nivel local, pero nos preguntábamos cuánta capacidad tenían las filiales para llevarla a cabo sin el apoyo del Comité Nacional. Sin embargo, algunos de nuestros socios existentes en aquel momento no lo entendieron y sufrimos una falta de financiación. A pesar de ello, entre 2016 y 2018, nuestra nueva dirección se centró en la sistematización, la institucionalización y la atracción de nuevo personal con un enfoque reformista. Necesitábamos una cultura corporativa más rápida, basada en la eficacia, los principios en acción y la responsabilidad ante los beneficiarios.»*



*Ahora, tras la reciente escalada, hemos visto un cambio masivo: independientemente de las capacidades que tengas, tienes que movilizar todos los recursos. Muchos jóvenes nuevos, voluntarios y otras personas han influido en nuestros jefes de filiales con nuevas ideas».*

Maksym Dotsenko, Director general de la CRU

A partir de 2016, para ayudar a abordar la inestabilidad organizativa, la CRU realizó inversiones estratégicas en NSD en nuevas directrices, SOP y conjuntos de herramientas sobre la movilización de recursos y la recaudación de fondos de las filiales. Se esperaba que los EMC impartieran formación sobre movilización de recursos a los líderes de las filiales, al personal y a los voluntarios, y las minisubvenciones apoyadas por la Cruz Roja Danesa han producido interesantes actividades piloto de generación de ingresos (AGI) desde 2019. Los materiales de formación sobre AGI de la IFRC se adaptaron al contexto local ucraniano. En 2019, la CRU llevó a cabo por segunda vez el proceso OCAC de la IFRC para identificar y abordar mejor las deficiencias organizativas. Para responder mejor a estas deficiencias, el Departamento de Desarrollo Organizativo (DO) de la CRU se dividió en tres unidades interrelacionadas:

Unidad de Desarrollo de Filiales	Aumentar la sostenibilidad de la organización, desarrollar el potencial de crecimiento, ser relevante para las necesidades locales y supervisar el desarrollo de los jefes de filial.
Unidad de Desarrollo de Servicios Sociales	Dar prioridad a las filiales en áreas de gran necesidad (identificadas por las evaluaciones BraVoiE), ayudar a las filiales a desarrollar servicios sociales críticos, apoyar las metodologías de desarrollo en el servicio y ayudar a reproducir los resultados satisfactorios.
Unidad de Voluntariado y Desarrollo Juvenil	Desarrollar servicios de voluntariado y juventud que respondan a las necesidades locales, reforzar los sistemas de desarrollo y apoyo al voluntariado y compartir recursos de formación de voluntarios.

*«Fuimos los primeros en firmar un MOU con la CRU hace 13 años. Firmamos un nuevo MOU con la URCS dos semanas antes de que empezara la guerra en 2022, tras sentirnos felices y orgullosos de ver la transformación de la Sociedad Nacional en los últimos años. Desde su dedicada labor neutral e imparcial de ayuda a los evacuados en las estaciones de metro hasta disponer de la red de voluntarios más desarrollada a escala nacional, estamos orgullosos de asociarnos con una organización humanitaria tan reputada. Gracias a su liderazgo basado en principios y a sus estructuras empresariales transparentes y responsables, hemos aportado más de 10 millones de dólares en los últimos años».*

Andriy Bublik, director de relaciones públicas y gubernamentales de Coca-Cola Ucrania

La movilización de recursos nacionales e internacionales de la CRU creció hasta niveles sin precedentes inmediatamente después de la escalada del conflicto en febrero de 2022, beneficiándose de las inversiones en NSD procedentes del fondo de la Alianza para la Inversión de la Sociedad Nacional (NSIA) y de otros socios durante los últimos 10 años. El Equipo de Movilización de Recursos, formado por tres personas, había recaudado 67 millones de francos suizos (74 millones de dólares estadounidenses) durante 2022 (tras la escalada) de 122 000 particulares y más de 500 empresas. También se iniciaron conversaciones con la Cruz Roja Británica y otros socios estratégicos sobre la inversión en un fondo de dotación para seguir pagando sus servicios y costes institucionales de forma regular y autofinanciada a partir de tres o cuatro años.

## 6. Refuerzo de la «reputación»

Tras el éxito de la defensa de la CRU para garantizar el uso legal exclusivo del emblema de la Cruz Roja/Media Luna Roja, ha habido ejemplos prometedores de filiales que han negociado nuevas asociaciones de funciones auxiliares al tiempo que respondían al conflicto.

*«Nuestra filial mantiene muy buenas relaciones con todas las autoridades locales en reconocimiento de los servicios sociales neutrales, imparciales e independientes que ofrecemos. Nuestras autoridades locales han aceptado financiar nuestro proyecto “central” de ampliación de la asistencia domiciliaria. Proporcionamos ayuda a la gente, y las autoridades proporcionan transporte gratuito. A veces, el gobierno también paga a las organizaciones por servicios especiales, como el apoyo a los desplazados internos e incluso el suministro de Equipos Sanitarios Móviles. Tenemos ejemplos de algunos reembolsos oficiales por tales servicios, pero no son consistentes. También experimentamos retos derivados de la falta de difusión y, en consecuencia, de la incomprensión. Por ejemplo, cuando una autoridad local nos pidió que le diéramos la ayuda para su distribución, nos negamos, citando nuestros Principios Fundamentales. La comunidad se dio cuenta de que la CRU y el Movimiento son uno, y diferentes del gobierno local».*

Dirección de filial de la CRU



El conflicto actual también ofrece a la CRU una enorme oportunidad de aprovechar sus conexiones con la comunidad. Y la URCS ya está considerando inversiones en NSD que le permitirán desempeñar un papel eficaz en la recuperación y reconstrucción de la comunidad una vez finalizado el conflicto.

*«Todo lo que hacemos, cada huella, aunque no sea visible ahora, tiene un impacto para el futuro. Nuestro principal objetivo no es solo apoyar a la gente ahora, sino construir una cultura de paz y voluntariado; no solo utilizar a los voluntarios como recurso, sino construirla a partir de futuras semillas en escuelas y comunidades. A partir de esto podemos conseguir un gran impacto en el fortalecimiento de la cohesión social. Nuestros voluntarios ejercen una gran influencia en sus comunidades. Muchos beneficiarios se han unido a nosotros como voluntarios. Lo que hacemos y proporcionamos les llega al corazón. Los voluntarios tienen mucha más influencia en la toma de decisiones de sus comunidades: nos ayudan a dejar atrás nuestras emociones negativas. La antigua dirección de la CRU antes de 2014 no tenía mucha visión sobre el reclutamiento de las generaciones más jóvenes, que están más en contacto con las realidades de un mundo cambiante. Teníamos que elegir estrategias para responder a los retos futuros, utilizando las tecnologías y las nuevas competencias para reforzar también nuestra transparencia y responsabilidad. Cuanto más demuestres esto, más atraerás a la gente para que sea una fuerza social de cambio».*

Maksym Dotsenko, Director general de la CRU

## 7. Refuerzo de la «integración»

En lo que seguirá siendo un contexto sensible al conflicto durante algún tiempo, la CRU ha realizado inversiones en NSD para promover un liderazgo futuro basado en principios. Una revitalización de su sistema de afiliación permitirá a los miembros convertirse en «propietarios» de la Sociedad Nacional. Contribuirán como financiadores (a través de las cuotas de afiliación), como gobernantes (a través de los derechos elegidos) y como «conectores» o «intermediarios del conocimiento» con las comunidades, y sus miembros sensibilizarán a la Sociedad Nacional sobre las necesidades de los más vulnerables y sobre cómo satisfacerlas.

La CRU dio prioridad a las inversiones en NSD de las siguientes formas para reforzar su proceso de inducción a una gobernanza nacional, regional y local basada en principios, tanto ahora como en el futuro:



- ✓ Se implementó un nuevo paquete de iniciación para todos los líderes, personal y voluntarios de las filiales en 2019-2021.
- ✓ El Manual de la Filial Local se creó en 2019 para los líderes de las filiales locales, el personal y los voluntarios, y cubre todas las áreas del funcionamiento de la filial, la historia y la base legal de la CRU, y una serie de normas mínimas en áreas técnicas.
- ✓ El sistema modernizado de inducción en las filiales, procedente de los EMC y de los gestores interregionales.



Centro de Información de la Cruz Roja Ucraniana, Rostyslav Karpenko Maryna Hryhorova, Ucrania.



Las principales ciudades de Ucrania, incluida la capital, Kiev, han sido objeto de ataques con misiles desde febrero de 2022. Los equipos de respuesta rápida de la Cruz Roja Ucraniana están trabajando día y noche para proporcionar ayuda crítica a la población.



## 8. Fortalecimiento de la cooperación y la coordinación del Movimiento: creación de complementariedad e impacto colectivo

El enfoque de la CRU de «fortalecimiento de la cooperación y coordinación del Movimiento» (SMCC) dio lugar a la utilización, adaptación y puesta en funcionamiento de las siguientes herramientas del Movimiento:

### Mecanismos de Coordinación del Movimiento en Ucrania

- Implementación de un Mecanismo de Coordinación de Movimientos de tres niveles compuesto por cuatro elementos: :
  - o Nivel estratégico (jefes de la CRU, la IFRC, el ICRC)
  - o Coordinación de la gestión operativa (jefes de todos los componentes del Movimiento para supervisar el progreso general intersectorial con respecto a la Estrategia/Plan Único de la CRU): reuniones mensuales de la Plataforma de Operaciones de Emergencia del Movimiento (MEOPS, por sus siglas en inglés)
  - o Coordinación de la NSD: Comité de Dirección de la NSD bianual
  - o Grupos de trabajo técnicos (líderes sectoriales de la CRU y todos los socios en áreas técnicas específicas)

### Acuerdos de Coordinación del Movimiento (MCA)

- Firmados por seis de las siete Sociedades Nacionales asociadas presentes en Ucrania

### Fortalecimiento armonizado de las capacidades de las Sociedades Nacionales

- Basado en la asignación de las contribuciones de los socios a los planes maestros y hojas de ruta de DO de la CRU 2018-2020

### Marco de Seguridad del Movimiento

- Enmarcado y gestionado por el ICRC, firmado por todos los socios del Movimiento

### Mapeo de la Capacidad del Movimiento

- Actualización de la cartografía de datos «Qué, Dónde y Quién» para promover la planificación y la acción coordinadas del Movimiento
- Base de datos del Sistema de Gestión de la Información de la Cruz Roja Francesa para integrar todos los datos sobre recursos humanos y financieros, actividades y programas de las filiales
- Exploración de la interoperabilidad en sistemas logísticos entre componentes del Movimiento

Desde 2022, una declaración conjunta sobre la adaptación de Sevilla 2.0 al contexto ucraniano ha sido la principal línea de base para el SMCC en el país. Sin embargo, el intento de implantación de Sevilla 2.0 hizo que la IFRC y el ICRC, ya muy competitivos, compitieran por el liderazgo.

La CRU lanzó su Plan Único 2023-2025, que establece objetivos estratégicos revisados sobre «llegar a la gente, cubrir lagunas, empoderar a las comunidades y organizaciones locales, complementar al gobierno, construir una CRU fuerte y establecer un “camino claro hacia la resiliencia, reconstrucción y recuperación de Ucrania».<sup>47</sup> Se basa en tres pilares: acción humanitaria, resiliencia y recuperación; desarrollo sostenible y servicios cualificados; y papel auxiliar y diplomacia humanitaria. El Plan Único se enmarcó en otros tres objetivos: mejorar la complementariedad del Movimiento, la coordinación con otros actores humanitarios y el desarrollo de capacidades dirigido a nivel local.

*«El Plan Único de la CRU nos hizo sentirnos capacitados. Nos había preocupado que todo el apoyo del Movimiento consistiera en apoyar a la CRU para que creciera en fuerza y no en invertir en procesos y estructuras paralelas. Aprovechamos la oportunidad para publicar el documento de localización de la CRU para ayudar a los socios a comprender nuestra visión sobre la localización y la sostenibilidad. Hemos modificado el nivel 2 (Plataforma de Operaciones de Emergencia del Movimiento) para mostrar cómo separamos a los “socios estratégicos fuera del país” de los “socios operativos dentro del país”. Llevaremos a cabo una revisión de la localización tras el primer año de puesta en marcha del Plan Único, con el fin de identificar los obstáculos y las oportunidades para que los socios sigan*



*de forma más práctica el programa de localización de la CRU, tal y como se expone en nuestro documento sobre localización. Nuestro objetivo general es garantizar que todos los socios, a todos los niveles, puedan comprender nuestros objetivos estratégicos más amplios y, por tanto, puedan optimizar los recursos de todo el Movimiento para fortalecer a la Sociedad Nacional».*

Responsable del Comité Nacional

## 9. Lecciones aprendidas sobre estrategias en NSD para adaptar la pertinencia y las capacidades organizativas en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia

El recorrido longitudinal de la CRU desde 2011 demuestra cómo las inversiones de la URCS en NSD, con el apoyo estratégico coordinado de los socios del Movimiento en su entorno sensible al conflicto, dieron como resultado:

- La transición de un proveedor vertical de servicios nacionales a una organización con participación de la comunidad.
- La recuperación de la confianza pública en los servicios locales que demostraron neutralidad, imparcialidad e independencia.
- La movilización de un capital humano neutral, imparcial e independiente en su personal y en su base de voluntarios.
- La adaptación de las herramientas del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, como el proceso de Fortalecimiento de la Coordinación y la Cooperación en el Movimiento (SMCC), para proporcionar un apoyo coordinado en NSD.
- La adaptación de un Plan Estratégico 2021-2025 recientemente formulado a un Plan Único 2023-2025 de la CRU actualizado a raíz de las necesidades de la respuesta al conflicto.
- La actualización del voluntariado, la juventud y el desarrollo de las filiales como conceptos integrados fortalecimiento de Acceso Seguro, mejora de la evaluación de riesgos, acceso y aceptación actualización de los sistemas de transparencia y rendición de cuentas.
- La profundización de la localización mediante la planificación basada en la comunidad.
- La negociación de funciones auxiliares renovadas como parte de los planes de servicio, capacidad y sostenibilidad.
- El abordaje de los escenarios de «ajuste de tamaño» y sostenibilidad para la estructura ampliada actual.
- El equilibrio entre el apoyo a corto plazo y a largo plazo a la estrategia de transformación organizativa de la CRU.
- La inversión en nuevas corrientes de liderazgo de principios más jóvenes, comprometidas con el trabajo de cohesión e inclusión social de la CRU.
- La afirmación y la innovación en el fortalecimiento de las modalidades de cooperación y coordinación del Movimiento para un impacto colectivo.



*Pavlograd, Ucrania, diciembre de 2018. Ekaterina (35) tuvo que dejar atrás su pequeño estudio de manicura cuando huyó de la ciudad de Donetsk al comienzo del conflicto armado en 2014. Con su hija de 10 años, encontró un nuevo hogar en Pavlograd y empezó a reconstruir su negocio. A través del programa de medios de subsistencia de la CRU, recibió ayuda económica para matricularse en formación profesional y comprar nuevos equipos, para poder mantener a su hija.*



## **MEDIA LUNA ROJA DE YEMEN**

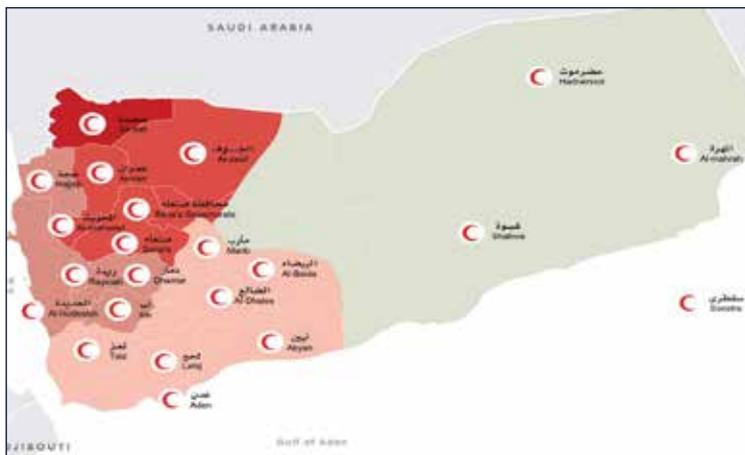
### **Una Sociedad Nacional unificada «En todas partes para todos»**

Inversiones a largo plazo para el desarrollo de la Sociedad Nacional que reforzaron el posicionamiento, la sostenibilidad y el impacto de la Media Luna Roja de Yemen en un entorno frágil, complejo, afectado por conflictos prolongados y por la violencia. Yemen Red Crescent society in a fragile, complex, protracted conflict and violence-affected environment



# 1. Introducción

En un estado fracturado, desgarrado por décadas de conflicto que han creado una prolongada catástrofe humanitaria, la Sociedad de la Media Luna Roja de Yemen (MLRY) ha mantenido un estatus único. Es la única organización humanitaria neutral, imparcial e independiente aceptada en todas las partes del país y con acceso a ellas. Cuenta con una red de 22 filiales, 17 subfiliales, 12 centros de salud, 515 empleados y alrededor de 12 000 voluntarios, de los cuales más de 8000 están en activo.



«La MLRY ha asumido la responsabilidad humanitaria y moral de prestar servicios humanitarios voluntarios a través de sus empleados y voluntarios ubicados en todas las gobernaciones de la República de Yemen. La MLRY se centra en prestar servicios que salvan vidas y preservan la dignidad de las personas a las que se dirige durante las crisis y en el ámbito de las catástrofes, la salud y el agua, prestando servicios de emergencia como el transporte de presos, heridos y muertos; primeros auxilios; búsqueda y rescate; y servicios sostenibles como la construcción de escuelas y redes de agua y el apoyo a centros de salud».

Dr. Fouad Mohammed Al-Maqthi, Presidente en funciones y secretario general de la MLRY

La MLRY ha utilizado una combinación única de desarrollo organizativo y las herramientas y procesos del Movimiento para seguir siendo una Sociedad Nacional políticamente neutral. Por ello, goza de un amplio reconocimiento por parte de organismos gubernamentales locales y nacionales, grupos armados, líderes tribales y organizaciones no gubernamentales y del sector privado. También ha conseguido negociar amplios niveles de acceso humanitario.

Este estudio de caso muestra cómo, para adaptarse y sobrevivir, la MLRY se centró en inversiones en NSD que han reforzado su proximidad, visibilidad, legado, reputación e integridad. Describe las numerosas inversiones en NSD personalizadas realizadas por la MLRY y sus socios, que fueron necesarias por los puntos de inflexión clave en Yemen desde 2011.

«La crisis humanitaria provocada por el conflicto actual no solo ha hecho recaer más responsabilidad sobre nuestros hombros, sino que también nos ha brindado otra oportunidad para demostrar cómo se ponen realmente en práctica los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Esto significa que la MLRY se ha vuelto, y seguirá haciéndolo, más relevante que antes. Estos servicios no se prestarán eficazmente a menos que invirtamos en desarrollar y mantener la MLRY como una organización dinámica y fuerte, capaz de prestar servicios humanitarios insatisfechos en el país».

Plan Estratégico 2016-2020 de la MLRY

# 2. Contexto humanitario

Con una población estimada de 30,4 millones de personas, la República de Yemen pertenece a la categoría de «país menos desarrollado»<sup>48</sup> de la ONU y ocupa el primer lugar en el Índice de Estados Frágiles<sup>49</sup> y el segundo en el Índice Global del Hambre<sup>50</sup>. El país es vulnerable a las catástrofes naturales relacionadas con el cambio climático, como las fuertes lluvias estacionales, las inundaciones, los corrimientos de tierras, las sequías, la desertificación, el cólera, la poliomielitis, la malaria y el dengue.

Las complejas estructuras de gobernanza, la pobreza extrema, las catástrofes naturales, el aumento del coste de la vida, un sistema sanitario destrozado, los disturbios civiles y los conflictos han conspirado para crear una catástrofe humanitaria prolongada en el país. Yemen. Al menos 56 000 personas han muerto a causa de la

48 <https://www.un.org/development/desa/dpad/least-developed-country-category-yemen.html>

49 <https://fragilestatesindex.org/>

50 <https://www.globalhungerindex.org/>

violencia armada desde la escalada del conflicto en marzo de 2015. La mitad de las instalaciones sanitarias del país han sido destruidas en ese tiempo. La guerra y las catástrofes naturales han desplazado a 4,5 millones de personas, tres cuartas partes de las cuales son mujeres y niños (FNUAP, 2023), y Yemen tiene la segunda población más joven del mundo. El país está sumido en una hambruna que afecta a 17 millones de personas.

La desigualdad de género persiste. En algunas partes del país se han endurecido las restricciones a la circulación de las mujeres, lo que puede privarlas de servicios, especialmente a las que tienen que desplazarse para llegar a los cada vez más escasos centros de salud.

### 3. Refuerzo de la «proximidad»

Las inversiones den NSD han reforzado constantemente la neutralidad, imparcialidad e independencia de la MLRY. Allí donde la violencia y la presencia de grupos armados y actores no estatales han restringido el acceso humanitario, la MLRY ha trabajado incansablemente para reforzar la acción humanitaria dirigida localmente. Para ello ha sido necesario realizar inversiones contextualizadas en NSD:



- Refuerzo de las capacidades de defensa humanitaria de las filiales, subfiliales, personal y voluntarios locales para garantizar una consulta mucho más amplia con organizaciones y personas clave (por ejemplo, grupos de milicianos, líderes tribales, representantes de las autoridades locales) para garantizar la aceptación y el acceso.
- Mecanismos locales de «interlocutores» a través de los cuales la MLRY comparte información humanitaria con las partes interesadas adecuadas, recopila información sobre las necesidades, encuentra puntos de entrada en las comunidades y consigue aceptación y confianza.
- Contextualización de los servicios específicos de los conflictos que fomentan la confianza y el aprecio de la comunidad (por ejemplo, la retirada de minas terrestres).
- Construcción de infraestructuras logísticas locales, ampliando los activos locales, como la mejora de los edificios de las filiales y los almacenes, las competencias en gestión de flotas y las capacidades operativas en administración (con el apoyo técnico y financiero de la Cruz Roja Danesa desde 2018) para reforzar la posición de la MLRY como actor local independiente ante las autoridades locales, los grupos armados y las comunidades.
- Establecimiento de asociaciones con las oficinas locales del Programa Mundial de Alimentos, la Organización Internacional para las Migraciones, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y Oxfam, basadas en el acceso privilegiado de la MLRY a todas las zonas de Yemen.

La clave del éxito de la localización de la MLRY reside en sus estrategias de desarrollo nacional para implicar y capacitar a las comunidades. Puso en marcha las fases iniciales de este trabajo ya durante su plan estratégico 2013-2016, que consolidó la posición de la organización como principal «localizador» a escala nacional:

*«Las marcadas diferencias en los contextos locales dentro de Yemen requieren enfoques de programa localizados y adaptados en función de la ubicación geográfica, la cultura y las costumbres de la comunidad, los actores y las estructuras de gobierno reconocidos, y el grado de conflicto y las tensiones existentes entre los distintos grupos. Las intervenciones tienen una forma distinta en las regiones montañosas que en las costeras. La MLRY depende de los líderes y miembros de la comunidad para informar sobre las adaptaciones prácticas que requieren las intervenciones del programa. Por ello, la mayoría de los programas de la MLRY se esfuerzan por adoptar enfoques basados en la comunidad que no se centran únicamente en la prestación directa de asistencia y servicios, sino que también promueven la participación activa de los miembros de la comunidad».*

Un estudio de caso de la Cruz Roja Alemana 2022: «MLRY: Una Sociedad Nacional unida que navega por territorios fragmentados»



*Tras las fuertes lluvias e inundaciones de 2021, un equipo de la Media Luna Roja de Yemen distribuye artículos domésticos para ayudar a las familias con refugio, agua potable, saneamiento e higiene. Este trabajo ha sido financiado por el Fondo de Emergencia para la Respuesta a Desastres (DREF, por sus siglas en inglés) de la IFRC.*



La MLRY siguió realizando inversiones en NSD en voluntariado y desarrollo de filiales que condujeron a la aplicación de los Principios Fundamentales. Por ejemplo, las inversiones ayudaron a garantizar que voluntarios y médicos viajaran en aviones para acompañar los intercambios de prisioneros entre facciones beligerantes, mostrando la neutralidad de la MLRY. Los voluntarios explicaron repetidamente el significado de los Principios Fundamentales a las autoridades y a los grupos armados para poder acceder a ellos:

*«El uso del sistema tribal para ayudar a tu propia gente no siempre significa “ayudar al otro grupo”. Explicamos la neutralidad a través de las costumbres locales sin cambiar las lenguas».*

Líder de filial de la MLRY

Las inversiones en NSD han permitido a la MLRY analizar el riesgo y la vulnerabilidad en contextos afectados por conflictos, reforzando la percepción de la neutralidad, imparcialidad e independencia de la MLRY en actividades como:



- ✓ La formación del personal de la filial y de los voluntarios para que utilicen el análisis de peligros como una «vía neutral» (por ejemplo, explicando a la población local que la reducción del riesgo de catástrofes -RRD- debe centrarse en las zonas de riesgo moderado y alto y que no puede adaptarse a las necesidades de todo el mundo, aumentando así la aceptación de la comunidad).
- ✓ La realización de la Evaluación de la Capacidad de Gestión de Desastres de la IFRC (julio de 2017) sobre el apoyo de la Cruz Roja Británica y Sueca a la preparación, la gestión de riesgos, la coordinación y la capacidad operativa de las Sociedades Nacionales, utilizando la herramienta de la IFRC para Sociedades Nacionales Bien Preparadas.
- ✓ La utilización de la herramienta de Evaluación de la Vulnerabilidad y la Capacidad de la IFRC (2017) en 16 comunidades para evaluar los contextos frágiles y contextualizar la RRD basada en la comunidad, con el fin de ayudar a preparar a las comunidades para el conflicto y la violencia sin elevar sus expectativas más allá de lo que podría ofrecerse.
- ✓ La ayuda para fusionar las herramientas separadas de evaluación de la vulnerabilidad de los departamentos de Gestión de Catástrofes y Salud de la MLRY en la herramienta común de Evaluación de la Capacidad Vulnerable en Emergencias, que mejoró las preguntas integradas sobre género, diversidad y comunidades marginadas que podían abordarse en enfoques de programación neutrales, imparciales e independientes.

Sin embargo, ni la Evaluación de la Capacidad de Gestión de Desastres de 2017 ni el informe de Evaluación de la Vulnerabilidad y la Capacidad de la IFRC y la Cruz Roja Británica y la Cruz Roja Sueca abordaron los aspectos sensibles al conflicto del mandato, la capacidad y el enfoque de la MLRY.

Existen pocos documentos orientativos globales sobre cómo utilizar la RRD para ayudar a las comunidades a prepararse para los conflictos. Así pues, en 2011, a medida que aumentaba el riesgo de conflicto, la MLRY comenzó a trabajar en un Proyecto Integrado de Preparación para Conflictos.<sup>51</sup> El programa, apoyado por su socio a largo plazo, la Cruz Roja Alemana (CRA), se diseñó para abordar y mitigar los efectos a largo plazo de los conflictos. La MLRY amplió su trabajo sobre RRD en contextos frágiles, afectados por conflictos y violentos, como parte de un grupo directivo mundial del que también forman parte la CRA, el Centro del Clima, la IFRC y el ICRC. A la hora de aplicar sus estrategias de RRD y desarrollo de ramas, sus principales componentes de NSD incluían:



- Fusionar un enfoque de RRD en el programa existente de la MLRY para rehabilitar instituciones educativas destruidas por la guerra.
- Aumentar la capacidad de las filiales, subfiliales, personal y voluntarios locales para evaluar las vulnerabilidades locales.
- Establecer o renovar clínicas sanitarias comunitarias, centradas en los riesgos para la salud en zonas de difícil acceso.
- Utilizar una definición de funciones auxiliares que permita a la MLRY «sustituir» a los centros sanitarios gubernamentales y construirlos donde no existan.
- Contribuir a la cohesión de la comunidad mediante la creación de comités de seguridad escolar, que también elaborarían planes de contingencia para hacer frente a la violencia y mitigar los riesgos.
- Garantizar enfoques sensibles al conflicto en el despliegue de voluntarios en las comunidades para evitar tensiones y daños.
- Modelar prácticas culturales adecuadas de evaluación de riesgos que garantizaran la protección: por ejemplo, en un centro de salud de la MLRY apoyado por la CRA, en el que todos los miembros del personal son mujeres y no se aceptan varones, lo que dio lugar a una aceptación y una asistencia muy elevadas por parte de las mujeres de las comunidades atendidas.

Para profundizar y armonizar los numerosos procesos de evaluación de la vulnerabilidad y el riesgo, la MLRY adoptó el proceso de Preparación para la Respuesta (PER) de la IFRC. Utilizó la Evaluación de la Capacidad de Gestión de Catástrofes (julio de 2017), apoyada por la IFRC, como primera fase de evaluación, basada en la herramienta de evaluación para Sociedades Nacionales Bien Preparadas de la IFRC. A continuación, se utilizó una segunda herramienta de evaluación, que más tarde evolucionó hasta convertirse en el proceso PER de la IFRC, que tuvo una acogida positiva por parte de los dirigentes de la MLRY, que utilizaron las inversiones en NSD para reforzar las deficiencias de capacidad identificadas en el plan de acción de su Departamento de Gestión de la Respuesta a Desastres.

«El NSD no es un departamento, es un enfoque integrado en el que cada departamento debe garantizar que el 100 % de sus actividades refuerzan el Desarrollo de la Sociedad Nacional para maximizar los beneficios a largo plazo para la institución. Cuando utilizamos el proceso PER, descubrimos que el Departamento de Gestión de la Respuesta a las Catástrofes se había reforzado considerablemente en los últimos años gracias a las inversiones en NSD, pero también aprendimos que ningún departamento es una isla. Por ejemplo, como resultado de la formación en cartografía y gestión de riesgos para nuestros voluntarios y filiales, en todas las filiales el ICRC también se unió a nosotros y apoyó la formación de jóvenes voluntarios para reducir también los riesgos comunitarios en determinadas zonas afectadas».

Dr. Mohammed Al Fakh, Director de programas de la MLRY

Para reforzar su presencia local (y su reputación de neutralidad, imparcialidad e independencia) la MLRY se centró en el desarrollo de filiales y subfiliales. Como elemento significativo de su estrategia global de «localización» en los últimos 12 años, las inversiones de la MLRY en NSD incluyeron:



- Que cada rama tenga su propio comité directivo encargado de la planificación, ejecución, coordinación y colaboración con los actores locales (por ejemplo, partidos políticos, grupos armados, tribus).
- Equipos filiales de respuesta ante catástrofes (BDRT, por sus siglas en inglés) organizados, formados, equipados y conectados a los centros de operaciones de emergencia de la MLRY. También se han creado almacenes en todo el país para delegar la ayuda y aumentar la eficacia de las acciones locales de preparación y respuesta.
- Llevar a cabo los procesos del Marco de Acceso Seguro (SAF) del ICRC que condujeron a la creación de planes de acción de las filiales.
- La adopción de la herramienta de Evaluación de la Capacidad Organizativa de las Filiales (BOCA) de la IFRC en 2019 y la formación de nueve miembros del personal y voluntarios de la MLRY, que eran una mezcla equilibrada de hombres y mujeres, y procedentes tanto del norte como del sur del país, que habían facilitado BOCA en 18 de las 22 filiales para 2022.
- Con el apoyo de la IFRC, garantizar que los ocho elementos del SAF se han integrado de forma coherente en todas las actividades de NSD, lo que incluyó una fusión efectiva con BOCA. El oficial de SAF de la MLRY también es un facilitador capacitado de BOCA y se encargó de que los elementos de SAF se integraran en las evaluaciones BOCA.

En las primeras fases de desarrollo de la MLRY, entre 2011 y 2017, se observó un enfoque fracturado del desarrollo de las filiales. La dificultad anterior de la IFRC para proporcionar la coordinación y el liderazgo del Movimiento se debió a problemas de acceso al país, que se rectificaron en 2017 con un enfoque intensificado hacia el NSD proporcionado a través de un delegado de NSD en el país.

Aunque la MLRY se ha preocupado por la sostenibilidad financiera desde 2011, muy pocos socios habían respondido a su consiguiente necesidad estratégica de reforzar los recursos locales, la sostenibilidad y la aceptación. Mientras que la Cruz Roja Danesa había puesto en marcha un plan de pequeñas subvenciones para determinadas filiales, la MLRY recibió una subvención de la Alianza para la Inversión de la Sociedad Nacional (NSIA) para realizar un estudio destinado a evaluar la viabilidad de establecer una planta de fabricación de oxígeno médico en diciembre de 2022.



Las filiales locales de la Media Luna Roja de Yemen distribuyen ayuda, que incluye mantas, colchones, utensilios de cocina y kits de higiene, a las familias que perdieron sus hogares a causa de las inundaciones de agosto de 2021. La respuesta contó con 205 332 CHF de financiación de la IFRC.



«La subvención de la NSIA ha impulsado a la MLRY a realizar una nueva inversión para reforzar nuestro posicionamiento como actor local de confianza. Tenemos que reforzar nuestra base jurídica interna sobre recaudación de fondos. En abril de 2023 celebramos un taller apoyado por la IFRC sobre el desarrollo de una política clara de recaudación de fondos para orientar a las partes interesadas de la MLRY sobre transparencia, rendición de cuentas y responsabilidades en todos los niveles locales y nacionales. Una vez que tengamos una política que funcione, solicitaremos la Financiación Aceleradora de la NSIA para ampliarla a todo el territorio. También esperamos que esos ingresos nos ayuden a pagar nuestros propios salarios, en lugar de tener que depender de los socios del Movimiento para el 100 % de nuestros costes salariales en la actualidad».

Dr. Mohammed Al Fakh, Director de programas de la MLRY

## 4. Refuerzo de la «visibilidad»

«Somos cuidadosos en la selección de los voluntarios, que deben ser percibidos como personas locales de confianza. Tienen que ser de una tribu, cercanos a una tribu o neutrales respecto a una tribu. La selección no siempre es posible frente a la necesidad de seleccionar voluntarios que tengan acceso. Un ejemplo fue cuando el ICRC tuvo dificultades para acceder a los hospitales de Taiz. La MLRY movilizó a voluntarios de su «red de confianza» local con credibilidad para llevar medicamentos a través de los puestos de control».

Sociedad Nacional Socia

Trágicamente, 13 voluntarios y miembros del personal de la MLRY perdieron la vida en acción entre 2015 y 2018. Cuando el conflicto se recrudeció en 2015, la MLRY suspendió la contratación de todos los voluntarios y jóvenes, a quienes temían que trajeran consigo la política del conflicto y socavaran la posición de la Sociedad Nacional como organización neutral, imparcial e independiente. Sin embargo, la MLRY trabajó en varias iniciativas para integrar las herramientas de seguridad y protección de los voluntarios en todos los programas, incluidas las centradas en mejorar el acceso mediante la incorporación de la sensibilidad al género y a la diversidad en sus directrices de programas y servicios. Los ejemplos incluyen los siguientes:



- La integración de herramientas para garantizar unas normas mínimas de protección que complementen la programación de la RRD.
- La movilización de voluntarias en las comunidades donde las mujeres pueden desempeñar un papel especialmente importante (por ejemplo, para contactar y apoyar a las familias encabezadas por mujeres en las comunidades de desplazados internos).
- El nombramiento de un responsable de género de la MLRY en 2016, que trajo consigo el aprendizaje de otras Sociedades Nacionales de la región (por ejemplo, la formación sobre violencia de género de la Cruz Roja Libanesa).
- La adaptación de las Directrices para la Gestión de Voluntarios de la MLRY de 2013, que se reforzaron tras la autoevaluación SAF en 2015/16.
- El desarrollo de sistemas de la MLRY para adecuar mejor los perfiles específicos de los voluntarios a las comunidades en las que trabajan.
- El nombramiento de representantes de la juventud en 2019, complementado con la contratación de un punto focal de la juventud en el Departamento de Desarrollo Organizativo en 2021, que inició un proceso de desarrollo de la política de juventud.
- La introducción de algunas sesiones de «Juventud como Agentes de Cambio Conductual» (YABC) en las filiales a partir de 2021 por parte del nuevo punto focal de juventud para fomentar las actividades juveniles.
- La petición a la Cruz Roja Italiana de apoyar el refuerzo de la Política de Juventud de la MLRY, adaptando la Estrategia de Compromiso Juvenil de la IFRC y ofreciendo formación YABC a más filiales para contribuir a la inclusión social y a la paz como eje del ala juvenil de la MLRY.
- La utilización de la respuesta a la COVID-19 para reforzar la participación de la comunidad y los mecanismos de rendición de cuentas que aumentaron la confianza de la comunidad.

En reconocimiento de que la violencia y los conflictos tienen efectos desproporcionados en las mujeres y los niños, la MLRY estableció su Programa de Apoyo Psicosocial (PSS) en 2015, acompañado de aportaciones significativas y contextualizadas en NSD. Con el título «El apoyo psicosocial reduce el miedo y hace sonreír a los niños y las mujeres en particular, y a las comunidades en general» («Psychosocial Support Reduces Fear and Raises the Smile in the Faces of Children and Women in Particular, and Communities in General»), el programa contó con el apoyo de la IFRC y la CRA. Se centró en las mujeres y los niños, llegando a los desplazados internos en asociación con el ACNUR. «El mejor actor en el terreno fue la MLRY». (Sociedad Nacional Socia). Entre los objetivos del programa figuraban los siguientes:



- Desarrollar la capacidad de los voluntarios de las filiales de la MLRY y crear equipos de apoyo psicosocial para responder rápidamente cuando sea necesario.
- Aumentar la capacidad de los trabajadores sociales de las escuelas para proporcionar actividades de apoyo psicosocial al mayor número posible de niños.
- Difundir los principios y conceptos de la protección de la infancia entre las partes interesadas internas y externas.
- Sensibilizar sobre las pautas de seguridad para antes, durante y después de bombardeos.
- Impartir cursos de primeros auxilios para padres e hijos.

Tras la escalada del conflicto y el aumento de la pérdida de vidas, la MLRY también invirtió en una serie de inversiones en NSD para mejorar su deber de atención hacia sus voluntarios y personal en situación de riesgo. Incluyen:



- ✓ Eliminar las muertes de voluntarios desde 2015/16 (cuando murieron 11 voluntarios y seis resultaron heridos) como resultado de las inversiones en NSD en el deber de asistencia.
- ✓ Personalizar y adoptar el Código de Conducta de la IFRC para proteger a los voluntarios de los riesgos.
- ✓ Establecer el propio Fondo Fiduciario para Voluntarios de la MLRY en 2020, apoyado por todos sus socios (la IFRC, el ICRC, la Cruz Roja Danesa, la Cruz Roja Alemana y la Cruz Roja Noruega), que proporciona a los voluntarios y a sus familias hasta 10 000 dólares estadounidenses al año en caso de fallecimiento, lesiones graves o enfermedad grave (el Fondo Mundial de Seguros para Voluntarios de la IFRC se consideró demasiado engorroso y lento).

La MLRY creó su Departamento de Medios de Comunicación y Publicidad a principios de la década de 1990. Llegó a diversos públicos, como personalidades influyentes, grupos armados, consejos locales, civiles, desplazados internos, ONG locales, contactos con los medios de comunicación, voluntarios y comunidades vulnerables, para promover la MLRY, el Movimiento y los Principios Fundamentales. Sus inversiones y prioridades en NSD incluían:



- Reforzar las comunicaciones para promover la concienciación sobre la magnitud del sufrimiento Yemen.
- Formar a responsables de comunicación en 20 filiales.
- Familiarizar a las comunidades locales con el trabajo, los Principios Fundamentales y el Movimiento para facilitar el acceso de los equipos sobre el terreno (solo en 2021 se llegó a 175 trabajadores sanitarios escolares, 113 miembros de la sociedad civil, 252 funcionarios de las autoridades locales y 31 miembros de grupos armados).
- Ayudar a promover un acceso equitativo a la asistencia para mujeres, niñas, niños y hombres.
- Realizar campañas de sensibilización mediante anuncios de radio y televisión, carteles, folletos, carteles en los bordes de las carreteras, literatura y teatro interactivo.
- Inversiones innovadoras en el uso de las redes sociales y el sitio web de la MLRY en árabe e inglés y profesionalización de las páginas de la MLRY en las redes sociales.

## 5. Refuerzo de la «herencia»

*«Son los resultados de las inversiones a largo plazo en NSD los que condujeron a una herencia de la que no disfrutaban otras organizaciones locales. La continuidad de la gobernanza y la gestión, la persistente diplomacia humanitaria para sortear la política y las presiones externas, las sólidas relaciones comunitarias a través de la red de clínicas y los voluntarios que a menudo han prestado más de 20-40 años de servicio han permitido a la SN “mantenerlo todo unido».*

IFRC



*La Media Luna Roja de Yemen intensifica sus actividades de socorro durante la pausa del conflicto, y moviliza a su personal y voluntarios para prestar servicios de socorro y ayuda a la población de todo el país.*



Tras la crisis de 2015, la MLRY aceleró la creación de capacidades clave, pero en un entorno tan politizado, estas nuevas capacidades conllevaban riesgos. Cuando el Ministerio de Sanidad intentó apoderarse de la MLRY, amenazando su integridad, la MLRY, el ICRC y la IFRC ayudaron al ministro a comprender que esto pondría en peligro la propia existencia de la MLRY.

*«La Sociedad Nacional, con sus inversiones en NSD en su sólida base jurídica nacional, sus voluntarios locales y su confianza duradera, apoyada por todo el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, fue el principal mensaje que llevó a las autoridades a respetar su independencia».*

IFRC

La principal razón por la que la MLRY es aceptada en las comunidades a las que sirve es su legado en la prestación de cuidados que salvan vidas a madres y niños en dispensarios de todo el país. La inversión a largo plazo en preparación ante catástrofes, con el apoyo de la Cruz Roja Británica y la Cruz Roja Sueca, ha creado una importante capacidad de respuesta ante emergencias. En los tres años transcurridos entre 2016 y 2019, la MLRY respondió a 4000 incidentes de emergencia. Solo en 2023 respondió a más de 35 000 incidentes locales a través de las capacidades locales de sus equipos de respuesta de voluntarios y filiales.

Tras la escalada del conflicto en 2015, la sólida base organizativa y la estructura unificada de la MLRY crearon un alto nivel de confianza en las comunidades y en todas las partes interesadas externas. Esto dio lugar a un enorme aumento de los fondos internacionales de respuesta a las catástrofes, lo que hizo necesaria una mayor coordinación del Movimiento. Por ejemplo, la Cruz Roja Noruega, Danesa y Alemana y el ICRC apoyaron la red de centros de salud y las clínicas de atención primaria de la MLRY con gastos médicos; desarrollo financiero; logística; y protección, género e inclusión. Sin embargo, estas formas de apoyo también conllevaban costes transaccionales y riesgos. El ICRC en particular pagó al personal de la MLRY para que cumpliera sus objetivos humanitarios a corto plazo. Dado que los sueldos de los 515 empleados de la MLRY son pagados por socios (273 de ellos por el ICRC) la existencia a largo plazo de la MLRY está en peligro. Si se redujera o retirara cualquier forma de financiación de los socios, las estructuras de la MLRY estarían en peligro.

En marzo de 2020 la MLRY había planeado emprender el proceso de Evaluación y Certificación Organizativa (OCAC) de la IFRC para identificar nuevas lagunas en sus capacidades organizativas. Sin embargo, se produjeron varias emergencias y está previsto acometerlo en 2024.

## 6. Refuerzo de la «reputación»

La crisis que comenzó en 2015 ha creado una relación muy compleja entre la MLRY y las autoridades públicas. Con los recursos de las autoridades públicas cada vez más limitados, el concepto de «auxiliar» se ha puesto a prueba hasta sus límites.

*«Aunque casi nunca está al 100 %, la dirección central y las filiales de la MLRY intentan realmente ser independientes y defender su papel auxiliar. El gobierno no “instrumentaliza” demasiado a la SN. Cuando el conflicto se intensificó, incluso el gobierno de Sana'a intentó imponer a su “propia gente”, pero la dirección del MLRY consiguió evitarlo».*

Equipo de Cooperación del ICRC

La MLRY también se ha enfrentado a problemas relacionados con la organización de elecciones internas a la dirección, de acuerdo con sus estatutos. Las últimas elecciones completas se celebraron en 1997, aunque en 2020 se celebraron elecciones al consejo de gobierno en respuesta a la presión de las autoridades públicas. Sin embargo, un reto más urgente para la MLRY ha sido mantener un equilibrio estratégico de representación estable norte-sur a nivel del consejo de gobernanza nacional. Este equilibrio fomenta la unidad estructural, alivia las tensiones personales derivadas de las divisiones nacionales y demuestra que la MLRY toma decisiones de liderazgo que mantienen su posición de independencia y neutralidad.

*«Con nuestras inversiones en NSD, que garantizaban una presencia nacional constante, si un socio o un donante ofrecen una ayuda como la remodelación o la construcción de cuatro centros sanitarios, decimos “sí, pero dos en el norte y dos en el sur”».*

Dirección de la sede de la MLRY



*Majed, voluntario de la MLRY, enseña a los niños que viven en un barrio marginal formas de protegerse del cólera, como lavarse las manos con jabón antes y después de comer.*



La MLRY se ajusta a esta realidad coordinándose con distintos niveles. En particular, a nivel nacional se coordina con el Consejo Supremo para la Gestión y Coordinación de la Cooperación Humanitaria e Internacional (SCMCHA, por sus siglas en inglés). Gracias a las inversiones en NSD en el desarrollo de su sistema de «interlocutores» nacionales y locales, la MLRY sorteaba estos obstáculos coordinándose con ministerios, actores armados no estatales y grupos armados. El sistema de interlocutores ha aportado importantes beneficios, generando simpatía, comprensión cultural y respeto por parte de algunos miembros de las autoridades.

Para invertir en su futuro liderazgo, la MLRY ha estado creando «rincones de juventud» para organizar actividades juveniles en distintas gobernaciones, con el apoyo de la Cruz Roja Alemana. También es una forma de reforzar su labor de inclusión social y de paz.

Los escolares que volvieron a las aulas tras el conflicto de 2011 no sabían mucho sobre primeros auxilios. Esto dio a la MLRY la oportunidad de empezar con ideas de «fácil acceso», que más tarde desembocaron en un apoyo psicosocial más claro para los niños, que también se integraron en sus servicios sanitarios. Pero la situación cambió en 2013/14, cuando el acceso y las cuestiones de seguridad se hicieron cada vez más difíciles para las organizaciones internacionales. En este contexto cambiante, la MLRY desarrolló este segundo enfoque innovador de la preparación ante los conflictos durante este periodo:

**Proyecto Integrado de Preparación para Conflictos de la MLRY, apoyado por la Cruz Roja Alemana de diciembre de 2012 a enero de 2015**

Lanzado para abordar y mitigar los efectos a largo plazo de los conflictos, la prioridad original del Proyecto Integrado de Preparación para Conflictos (ICP, por sus siglas en inglés) era abordar el impacto de los conflictos en las escuelas.

Muchas escuelas habían sido tomadas y ocupadas por fuerzas militares como consecuencia de las manifestaciones de la primavera árabe. Por tanto, el ICP tenía como objetivo:

- Seleccionar escuelas para su reconstrucción y renovación con el Ministerio de Educación.
- Animar a los estudiantes, especialmente a las chicas, a volver a la escuela.
- Facilitar campañas de educación pública para disuadir a los jóvenes de unirse a grupos armados.
- Distribuir botiquines de primeros auxilios y formación a las comunidades afectadas por el conflicto en curso.
- Desarrollar un programa de apoyo psicosocial (PSS) para ayudar a los jóvenes a recuperarse de la violencia y promover la armonía social.
- Continuar el programa PSS tras su finalización oficial en 2016 con el apoyo continuado de ECHO y la Cruz Roja Danesa.

La MLRY siempre es consciente del nexo entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz, y trata de aprender de la Cruz Roja Libanesa y de otras Sociedades Nacionales sobre las intervenciones programáticas adecuadas. Se ha centrado en la prestación de servicios de ambulancias, primeros auxilios y primeros intervinientes mediante una serie de inversiones integradas en NSD para contribuir a lograr este nexo. Los ejemplos incluyen los siguientes:



- Uso de programas de RRD ya en 2013 para ayudar al personal local y a los voluntarios a dar los tres pasos siguientes para promover una acción más eficaz dirigida localmente:
  - o Paso 1: Reforzar las capacidades del personal y de los voluntarios para analizar los «conectores y divisores» entre los actores, incluidas las partes enfrentadas, mediante el mapeo de las partes interesadas.
  - o Paso 2: Ayudar a las comunidades a formar grupos básicos para planificar medidas de reducción de riesgos (por ejemplo, comités comunitarios de búsqueda y rescate, primeros auxilios, etc.).
  - o Paso 3: Apoyar proyectos de mitigación a pequeña escala (por ejemplo, mecanismos de alerta temprana, refuerzo de infraestructuras, etc.) en escuelas situadas en zonas donde haya grupos armados.
- Formación de voluntarios para negociar con grupos armados.
- Contrarresto de los intentos de los grupos armados de reclutar niños en las escuelas.



## 7. Refuerzo de la «integración»

*«Mientras que nuestros estatutos actuales sirven de amplia base para regular las relaciones entre la sede central y las filiales, tenemos que asegurarnos de que la próxima versión actualizada logre una mayor clarificación en una serie de ámbitos que reforzarán aún más nuestras capacidades operativas. Entre ellas se incluyen, por ejemplo, la armonización del lenguaje y las funciones relacionadas con los voluntarios y el personal, las opciones en torno al restablecimiento de la afiliación, la formalización de los códigos de conducta, la formalización de los procesos de elaboración de políticas y los sistemas de gestión para aplicarlos, y el establecimiento de procesos para reforzar la capacidad de gobernanza a todos los niveles. En un futuro próximo se dará prioridad a este proceso de actualización para mejorar nuestras capacidades operativas y nuestro impacto».*

Dr. Mohammed Al Fakh, Director de programas de la MLRY

La MLRY ha gestionado el desarrollo y la revisión de su base jurídica con sumo cuidado para evitar verse superada por intereses facciosos y políticos. Para aumentar su transparencia y responsabilidad ante las partes interesadas externas que necesitan demostrar confianza en sus operaciones, también ha realizado inversiones estratégicas en NSD que incluyen:



- ✓ Apoyar al personal y a los voluntarios de las filiales y subfiliales locales para que recojan datos tanto manualmente como utilizando sistemas online siendo al mismo tiempo extremadamente sensibles a los «conectores y divisores» en las comunidades sensibles al conflicto.
- ✓ Adoptar reglamentos financieros y de adquisiciones en 2016 con el apoyo técnico y financiero de la Cruz Roja Noruega y la IFRC, respectivamente.
- ✓ Adoptar una Política de Prevención del Fraude y la Corrupción en 2022 junto con la IFRC y la Cruz Roja Noruega, con formación ya completada en ocho de las 22 filiales para 2023.
- ✓ La adopción de una política de CASH, con otras políticas relacionadas con el desarrollo de filiales, comunicaciones y regulaciones financieras casi completas.
- ✓ El establecimiento de una unidad de Participación y Responsabilidad Comunitaria (CEA, por sus siglas en inglés) y la designación de un oficial de cumplimiento dentro del departamento de Planificación, Monitoreo, Evaluación e Informes (PMER, por sus siglas en inglés), con una formación más amplia en CEA.
- ✓ La puesta en marcha de mecanismos de retroalimentación y cumplimiento más sólidos que en años anteriores, que sigan reforzando la confianza, la credibilidad, la aceptación y el acceso.
- ✓ Mejora notable del PMER desde la creación de esta unidad específica a mediados de 2022.

En reconocimiento a su estatus de confianza como agencia humanitaria local clave, la MLRY también ha sido un miembro destacado del Foro Humanitario de Yemen nacional y ha formado a 12 ONG locales cada año desde 2016.

## 8. Fortalecimiento de la cooperación y la coordinación del Movimiento: creación de complementariedad e impacto colectivo

Desde 2011, la MLRY ha mejorado los mecanismos de cooperación y coordinación:



- Utilizando el proyecto piloto de Fortalecimiento de la Coordinación y la Cooperación en el Movimiento (SMCC) antes de que se convirtiera en una herramienta de todo el Movimiento para crear un apoyo sinérgico.
- Estableciendo acuerdos entre el ICRC y la IFRC para aumentar su contribución conjunta de forma coordinada y complementaria. El ICRC empezó apoyando a la IFRC con costes de NSD de aproximadamente 10 millones de francos suizos (11,1 millones de dólares) entre 2017 y 2023, formalizados en un acuerdo trilateral en agosto de 2021 entre la MLRY, la IFRC y el ICRC.
- Desarrollando una iniciativa de NSD de la MLRY a partir de noviembre de 2018.
- Creando la iniciativa de Mejora de la Respuesta del Movimiento en Yemen en 2019, que generó un entorno que permitió el NSD a corto y largo plazo, lo que a su vez permitió a la IFRC desplegar un delegado de NSD.



A pesar de estos logros tan positivos en materia de cooperación y coordinación del Movimiento, siguen existiendo retos, entre ellos:

- ✗ La actual falta de hojas de ruta que establezcan objetivos claros, resultados esperados y entregables en plazos concretos. Esto ayudaría a poner en práctica las líneas de trabajo de Mejora de la Respuesta del Movimiento en Yemen para garantizar contribuciones coordinadas a las áreas operativas prioritarias en materia de salud, gestión de catástrofes, agua, saneamiento e higiene y desarrollo nacional, tal y como se identifican en los planes estratégicos de la MLRY.
- ✗ La continua inestabilidad y los riesgos de la financiación del Movimiento para las prioridades en NSD de la MLRY (por ejemplo, la dependencia de la IFRC de los fondos del ICRC, que se vio socavada como resultado de la decisión del ICRC de reducir la contribución en NSD de la IFRC en 2019 para pagar en su lugar la adquisición de un edificio para la filial de la MLRY en Al-Dhale).

No obstante, los factores estratégicos clave para crear un entorno propicio a la cooperación han sido:



- Un **Acuerdo de Coordinación del Movimiento (MCA)** con un enfoque centrado en la MLRY que mejoró la coordinación, incorporando una plataforma estratégica mensual del Movimiento formada por la MLRY, la IFRC y el ICRC; un Grupo de Cooperación Operativa mensual del Movimiento formado por el Director Ejecutivo de la MLRY, el Coordinador Nacional del Programa y representantes de todos los socios del Movimiento y la NSD; y grupos de trabajo técnicos mensuales del Movimiento formados sobre una base temática en torno a la salud, la gestión de catástrofes, la logística, el PMER y la NSD.
- La finalización del proceso del **Plan Nacional Unificado** de la IFRC en 2023 con indicadores reforzados: «Nadie luchará por sí mismo ni por sus objetivos, y todos los socios se guiarán únicamente por las prioridades de la MLRY».

## 9. Conclusiones: Lecciones aprendidas sobre estrategias en NSD para adaptar la pertinencia y las capacidades organizativas en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia

Las estrategias prioritarias en NSD desarrolladas por la MLRY son las que la han mantenido como una Sociedad Nacional unificada en un entorno externo fracturado. Con una variedad de apoyos proporcionados por sus socios del Movimiento a largo plazo, las características que han mantenido a la MLRY posicionada como un actor humanitario local con principios incluyen:

- Un liderazgo sostenido y de principios, manteniendo una representación estable norte-sur en la junta de gobierno nacional, que «fomenta la unidad dentro de su estructura».
- Una gestión de la gobernanza centralizada dentro de una red de filiales descentralizada y capacitada que refleje las características tribales y culturales locales.
- Procesos unificados de planificación estratégica basados en la consulta y participación activas de las ramas, y el uso de SAF y BOCA para empezar a crear capacidades comunes y nuevas direcciones estratégicas.
- Mejora de la capacidad de negociación y una red de «interlocutores» a todos los niveles de la MLRY para llegar a acuerdos complejos con múltiples partes interesadas y enfrentadas.
- Capacidades mejoradas de evaluación de riesgos y vulnerabilidades, personalizadas para entornos sensibles a conflictos (por ejemplo, herramientas de Evaluación de Capacidades y Vulnerabilidades -VCA, por sus siglas en inglés- y Reducción del Riesgo de Desastres -RRD- en situaciones de Conflicto y Violencia).
- Enfoques para ayudar a las comunidades a prepararse, mitigar y responder a la violencia y los conflictos.
- Un papel auxiliar, implementado mediante la difusión persistente de sus Principios Fundamentales y la defensa humanitaria ante todas las autoridades públicas, las partes en conflicto y las comunidades afectadas, que dio lugar a una aceptación y un acceso continuos.
- Un enfoque en unos pocos servicios básicos reevaluados periódicamente que contribuyeron a la resiliencia a largo plazo de las poblaciones más vulnerables en todo el país.
- La «localización», en consonancia con los compromisos del Gran Acuerdo, que reforzaron la acción humanitaria basada en principios y dirigida a nivel local mediante inversiones sostenidas en ramas sensibles al género y a la diversidad y en voluntarios basados en la comunidad.
- Un marco de coordinación de asociaciones cada vez más estratégico con el Movimiento y los socios externos, con una gestión más asertiva de las asociaciones que amplió los servicios comunitarios y el impacto colectivo.



## Parte 3

Aprendizajes y una «Llamada al cambio» para mejorar las prácticas de todo el Movimiento y de los donantes que apoyan el Desarrollo de las Sociedades Nacionales (NSD) en contextos frágiles, complejos, con conflictos prolongados y afectados por la violencia.

La Parte 3 analiza el aprendizaje transversal en los seis estudios de caso de las Sociedades Nacionales. Destaca las condiciones previas transversales clave para el éxito de la transformación organizativa y las inversiones en NSD que refuerzan la acción humanitaria dirigida localmente en contextos complejos, frágiles, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.

Las seis Sociedades Nacionales y el grupo operativo acordaron colectivamente una serie de «Mensajes clave», extraídos de los estudios de casos y de los debates de una reunión de aprendizaje celebrada en mayo de 2024. Estos mensajes clave, junto con las acciones propuestas en relación con un conjunto de 29 prácticas prioritarias descritas en esta Parte 3, se enmarcan como una «Llamada al cambio» para mejorar el apoyo de todo el Movimiento y de los donantes al NSD en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.

## 1. Objetivo del estudio

Se identificó una lista de 200 «prácticas exitosas» y «factores perjudiciales» de los seis estudios de casos. Incluían tanto prácticas exitosas que requieren ser reproducidas y ampliadas, como factores perjudiciales que requieren medidas para mitigarlos o detenerlos. Estas prácticas se enumeraron bajo los cuatro Compromisos del «Pacto de NSD» de la IFRC (2019), el cual «define el apoyo al NSD y establece las bases principales para un apoyo efectivo, así como los roles y responsabilidades principales de los miembros de la IFRC y de los actores ajenos al Movimiento cuando trabajan juntos en el NSD». Los cuatro Compromisos son:

- Mejor identificación de las prioridades de la Sociedad Nacional en el NSD (y los roles desempeñados por los actores internos y externos).
- Competencias que se ajustan a las necesidades de cada contexto.
- Apoyo efectivo alineado (y las modalidades a través de las cuales se prestó).
- Aprendizaje y garantía de calidad (y cómo se compartió, o cómo se puede compartir en el futuro, con los interesados a nivel del Movimiento y los donantes externos).

Para facilitar la consideración de las prácticas identificadas, los representantes del grupo operativo y de las Sociedades Nacionales priorizaron a continuación estas 200 prácticas en una lista reducida de 50 prácticas, identificadas como las más importantes para abordar en un futuro próximo. (La lista de las 50 prácticas se presenta en el Anexo 3).

A continuación, los dirigentes de las seis Sociedades Nacionales llevaron a cabo un segundo ejercicio de priorización para reducir la lista de prácticas favorecedoras y obstaculizadoras a 29, que se consideraba que necesitaban el apoyo y la atención más urgentes. En un «acto de aprendizaje» de tres días de duración, organizado por la Cruz Roja Británica en Londres del 1 al 3 de mayo de 2024, los altos dirigentes de las seis Sociedades Nacionales y de cada una de las instituciones miembros del grupo de trabajo analizaron colectivamente las «cuestiones clave y las causas profundas» relacionadas con estas 29 prácticas y propusieron acciones para lograr mejoras en las prácticas del NSD en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.

## 2. Mensajes clave

Los estudios de caso de la Parte 2 demuestran que una amplia gama de inversiones innovadoras en NSD, llevadas a cabo por las propias Sociedades Nacionales o con el apoyo de los socios del Movimiento, han reforzado significativamente a las Sociedades Nacionales en dichos contextos. Sin embargo, los estudios de caso también muestran cómo otras prácticas han obstaculizado o socavado su desarrollo, de ahí la necesidad de un cambio.

Para enmarcar las conclusiones generales del estudio, las seis Sociedades Nacionales y los miembros del grupo de trabajo acordaron un conjunto de 14 mensajes clave sobre el fortalecimiento de las prácticas del NSD y la mejora de la calidad y la pertinencia del apoyo al NSD, para su difusión en todo el Movimiento y para apoyar la labor de intercesión ante los donantes.

Estos mensajes clave, junto con las acciones propuestas en la reunión de aprendizaje en relación con las 29 prácticas que se había considerado más urgente abordar (ver la sección 3), constituyen la «Llamada al cambio». Sirven para resaltar lo que diferencia al NSD en contextos frágiles, complejos, de conflictos prolongados y afectados por la violencia, en contraste con contextos más pacíficos y orientados al desarrollo, y que, por lo tanto, requieren una atención especial:

### **Mensajes clave**

El NSD proporciona la plataforma sobre la cual los servicios de las Sociedades Nacionales involucran, consultan y alcanzan a las poblaciones más vulnerables, aisladas y socialmente excluidas, especialmente en contextos frágiles, complejos, de conflictos prolongados y afectados por la violencia. Las inversiones exitosas y sostenidas en NSD a largo plazo construyen la proximidad organizacional, el legado duradero, la integridad basada en principios y los servicios liderados localmente que forman los cimientos del acceso y la aceptación por parte de las comunidades, autoridades públicas y actores armados tanto estatales como no estatales. Las inversiones en NSD en contextos específicamente frágiles, complejos, de conflictos prolongados y afectados por la violencia deben, por lo tanto, priorizar:

- El fortalecimiento del liderazgo de la SN, con inversiones en NSD en el desarrollo de capacidades de liderazgo y gobernanza, con oportunidades para compartir las mejores prácticas y un mayor apoyo entre iguales. Reconocer la importancia del papel de liderazgo de la SN en el fomento de una cultura de aprendizaje y mejora continuos dentro de la SN.

- Desarrollo de las Sociedades Nacionales dirigido por las propias Sociedades Nacionales (NS) y basado en los planes y prioridades de NSD. Los socios deben apoyar su inversión a largo plazo en el desarrollo institucional, proporcionando herramientas revisadas y armonizadas, personal con experiencia y competencias seleccionadas conjuntamente por las propias NS, y evitando estructuras paralelas. Las Sociedades Nacionales y sus socios, deben esforzarse por dar prioridad al NSD a pesar del inicio de cualquier crisis que surja o se mantenga en determinados contextos.
- La necesidad de un apoyo transformador a largo plazo, con una inversión idealmente previa a cualquier emergencia/conflicto, pero que como mínimo permita un apoyo simultáneo a más largo plazo que continúe durante y después de la emergencia (para contrarrestar la aparición de intervenciones en NSD financiadas con fondos de emergencia y de corto plazo que hacen hincapié en el fortalecimiento de la capacidad por encima de la transformación y el reposicionamiento organizativos). Las directrices de Desarrollo de las Sociedades Nacionales en Emergencias de la IFRC deben reflejar los desafíos de los contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.
- Apoyo a la Diplomacia Humanitaria (HD), especialmente para abordar el desafío de trabajar con actores estatales y no estatales, así como para negociar el acceso, construir confianza y aceptación con todas las partes y los actores locales. Es necesario aumentar el apoyo de los HD en los conflictos a todos los niveles, incluidas las filiales (apoyando a las SN para que refuercen su papel auxiliar y su comprensión del posicionamiento único del Pilar Rojo y su diferencia respecto a la ONU, las ONGI y otros actores; y la capacidad de los voluntarios, la gobernanza y el personal en habilidades de negociación que salven vidas y consigan la aceptación y el acceso a las comunidades situadas en territorios en manos de actores armados).
- La importancia de permitir a las Sociedades Nacionales crear sus propios recursos para una respuesta humanitaria independiente e imparcial (para contrarrestar la incapacidad de las Sociedades Nacionales de recibir fondos de las autoridades públicas locales y de otras fuentes no neutrales percibidas políticamente y para sustituir la financiación impedida por las sanciones internacionales) con el fin de mantener las actividades más allá del periodo de emergencia.
- La necesidad de apoyo en la movilización de recursos (con el correspondiente apoyo a los sistemas de diligencia debida y rendición de cuentas), con socios que faciliten el acceso directo a los donantes, explorando más fuentes del sector privado, y también una financiación justa: promoviendo un método de cálculo de los costes básicos en todo el Movimiento, apoyando a las Sociedades Nacionales para que desarrollen políticas de costes básicos y luego el compromiso de los socios de atenerse a ellas.
- La necesidad de pasar de proyectos a apoyar servicios y programas emblemáticos vinculados al papel auxiliar de la Sociedad Nacional, a través de infraestructura, mejora de habilidades y apoyo técnico entre pares en áreas relevantes como salud de emergencia, atención prehospitalaria, primeros respondedores y servicios de ambulancia.
- La necesidad de aumentar el apoyo al desarrollo de las filiales y subfiliales, incluido el apoyo a las infraestructuras, ya que es fundamental para negociar el acceso y la aceptación locales (permitiendo a la SN mantener una presencia neutral e imparcial, un posicionamiento unitario y una proximidad estable en las comunidades situadas en zonas controladas por actores armados estatales y no estatales).
- La necesidad de incrementar el apoyo para el papel de los jóvenes en la promoción de la cohesión social y la construcción de paz (por ejemplo, Explorando el Derecho Humanitario -EHL- y Juventud como Agentes de Cambio Conductual -YABC-).
- La necesidad de implementar estándares mínimos globales en el apoyo y protección de los voluntarios.
- La necesidad de ampliar el apoyo entre iguales y los sistemas de gestión del conocimiento para compartir prácticas eficaces, sobre todo en temas delicados como el desarrollo de la base jurídica y el fortalecimiento del papel auxiliar, etc., en dichos contextos.
- Abordar el desinterés de los donantes: reforzar la comprensión por parte de los donantes de la necesidad de un apoyo flexible a los procesos de desarrollo organizativo a largo plazo de las Sociedades Nacionales y de cómo esto permite la aceptación y el acceso. Esto requerirá una mejor medición de los resultados en NSD que se traduzca en unos servicios humanitarios más basados en principios, sostenibles y ampliados, dirigidos localmente.
- La necesidad de reforzar las inversiones del NSD en enfoques de género, diversidad, inclusión y compromiso comunitario y responsabilidad, que sienten las bases de una participación comunitaria sensible al género y a la diversidad y de unos servicios que refuercen la aceptación y el acceso.
- La necesidad de invertir en una mejor comprensión de Sevilla 2.0 en todo el Movimiento para garantizar que las disposiciones del acuerdo sean aplicadas y observadas de forma coherente por los socios. La puesta en marcha de Sevilla 2.0 debe promover un apoyo coordinado basado en la centralidad de la estrategia, las prioridades y los planes de la SN, y la alineación con el «Plan Unificado» más amplio de la IFRC, y los instrumentos del Fortalecimiento de la Coordinación y la Cooperación en el Movimiento (SMCC).

### 3. Acciones propuestas para abordar las 29 prácticas de NSD prioritizadas como las más urgentes a tratar

En el «acto de aprendizaje» celebrado en Londres en mayo de 2024, los participantes analizaron colectivamente las 29 prácticas prioritarias de NSD para identificar las «cuestiones clave y las causas profundas» de cada una de ellas. Los participantes en el acto propusieron y debatieron acciones para resolver estos problemas. Se considera que estas acciones responden a las necesidades urgentes de cambio, tanto en el Movimiento como en las estrategias de apoyo al NSD de los donantes externos, para apoyar mejor a las NS en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia. Al igual que en el caso de las 200 prácticas originales, las prácticas y las correspondientes acciones propuestas se enmarcan en el área de Compromiso pertinente del Pacto de NSD de la IFRC:

<b>Compromiso 1 del Pacto de NSD de la IFRC</b>		<b>Mejor identificación de las prioridades de la Sociedad Nacional en el NSD: El apoyo al NSD sigue un patrón que se centra en las necesidades y prioridades estratégicas identificadas por una Sociedad Nacional.</b>
<b>Cuestión prioritaria</b>	<b>Cuestiones clave / Causa principal</b>	<b>Medidas propuestas</b>
1.1 Mapeo y coordinación del apoyo de socios a los planes de NSD: Las solicitudes de apoyo a largo plazo para el NSD por parte de las NS a menudo no se satisfacen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las NS deben liderar el desarrollo de sus planes de NSD.</li> <li>Muchos socios no están al tanto de los planes de NSD o no los apoyan debido a la falta de respaldo de los donantes principales.</li> <li>No hay un aprendizaje claro sobre las ventajas y los retos de los modelos de bilateralidad y consorcio.</li> <li>Informes de las NS a diferentes instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los planes de NSD deben ser progresivos y realistas. (SN)</li> <li>Defensa para obtener apoyo de los donantes principales en el NSD. (SNS, IFRC)</li> <li>Promover formatos de información unificados.</li> <li>Abogar por un enfoque más coordinado en materia de NSD. Procedimientos unificados. (SN, IFRC, ICRC)</li> </ul>
1.2 Inversiones en NSD en la base legal, la Ley de la Cruz Roja, el papel auxiliar y las revisiones de estatutos que mantengan la independencia del control o influencia de las autoridades públicas, incluyendo Memorandos de Entendimiento con las autoridades públicas sucesivas para complementar y/o sustituir los servicios humanitarios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No todas las SN tienen una ley de la Cruz Roja (aunque a veces las razones contextuales, como en territorios divididos, pueden hacer esto difícil).</li> <li>Opinión de la Comisión de Estatutos Conjunta IFRC/ICRC (JSC):</li> <li>demasiado vaga/universal, demasiado demorada, no específica al contexto.</li> <li>La ley modelo de la Cruz Roja no es ampliamente conocida.</li> <li>Falta de ejemplos compartidos de leyes/estatutos de SN similares.</li> <li>No hay aprendizaje compartido sistemático ni apoyo entre iguales entre las SN.</li> <li>No hay directrices claras a nivel global para los miembros de la junta de las SN ni paquetes de inducción.</li> <li>Necesidad de disponer de una capacidad de asesoramiento jurídico interno de la SN más coherente.</li> <li>No siempre se aclaran los vínculos entre el trabajo del DIH, las funciones auxiliares y el Derecho Internacional sobre la Respuesta a Desastres (cuando existe).</li> <li>Falta de apoyo para reforzar las estructuras de gobernanza de los jóvenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La IFRC difundirá la «Guía para parlamentarios» («Guide for Parliamentarians») para facilitar la promoción.</li> <li>La JSC necesita:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Más opciones de recursos humanos, incluido personal de la SN en préstamo/secundado de la SN con una sólida base jurídica.</li> <li>Más fondos y apoyo técnico de los Socios Nacionales.</li> <li>Capacitación para la IFRC y los SNS, jefes de departamentos y delegados de NSD en asesoramiento legal para que puedan proporcionar apoyo antes de que los borradores se envíen a la JSC.</li> </ul> </li> <li>La IFRC debe difundir la Ley Modelo de la Cruz Roja.</li> <li>La página web del CSJ compartirá ejemplos de Leyes y Estatutos sólidos de la SN.</li> <li>La IFRC/ICRC revisará el Curso de Iniciación al Movimiento (MIC, por sus siglas en inglés): ¿será relevante para la gobernanza local o demasiado general y, por tanto, solo se utilizará para la iniciación?</li> <li>Las SN necesitan módulos para reforzar la formación de los miembros de la Junta sobre las funciones a todos los niveles (IFRC).</li> <li>Existe un grupo de expertos en la base legal de SN en la JSC; es necesario mejorar la difusión de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo del ICRC/IFRC/SNS (por ejemplo, la CR Canadiense y la CR Danesa) a la Exploración del Derecho Humanitario (EHL) no es coherente ni bien conocido.</li> <li>• Existen buenos ejemplos del uso de bufetes de abogados locales para proporcionar apoyo (pero esto también puede ser un riesgo si no comprenden el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, los roles auxiliares, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• información sobre el apoyo disponible a todas las SN.</li> <li>• Las SN deben contar con asesores jurídicos internos especializados, que asistan y reciban apoyo de la reunión anual de Asesores Jurídicos Conjuntos de la IFRC y el ICRC.</li> <li>• La IFRC/ICRC elaborarán material de orientación (incluida una visualización de los vínculos entre los distintos aspectos de la base jurídica de una SN).</li> <li>• La IFRC revisará la Estrategia de Participación Juvenil (YES, por sus siglas en inglés) en la próxima Asamblea General, y requiere un contexto específico para conflictos.</li> <li>• La IFRC, el ICRC y los Socios Nacionales (por ejemplo, la Cruz Roja Canadiense y la Cruz Roja Danesa) deben revitalizar el programa de Exploración del Derecho Humanitario (EHL) para instituciones educativas, lo cual requiere un plan de inversión.</li> <li>• Los jóvenes como agentes de cambio conductual (YABC) son especialmente relevantes en contextos afectados por conflictos/violencia y necesitan un plan de inversión para su ampliación.</li> <li>• La IFRC/ICRC elaborará directrices sobre normas/inducción/principios que deberán seguir los bufetes locales subcontratados.</li> </ul>
<p>1.3 Conservación de servicios emblemáticos en salud comunitaria, respuesta de primeros intervinientes en gestión de desastres, transporte de restos humanos, primeros auxilios, restauración de vínculos familiares, educación sobre riesgos de minas terrestres, ambulancia y atención prehospitalaria, centros de rehabilitación, comités de salud comunitaria y programas de cohesión social y construcción de paz en comunidades remotas e inaccesibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de suficientes conexiones con el departamento doméstico de los Socios Nacionales.</li> <li>• La IFRC no está facilitando el apoyo entre las SN y los Socios Nacionales.</li> <li>• No hay apoyo a los programas emblemáticos: a veces los socios ni siquiera conocen las funciones auxiliares de la SN y, por tanto, no apoyan los programas emblemáticos que conducen al acceso y la aceptación.</li> <li>• La dirección de la SN necesita un enfoque asertivo de la coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Socios Nacionales deben explorar posibles alianzas técnicas y de financiación con sus departamentos nacionales para apoyar los programas emblemáticos de los socios de las SN.</li> <li>• La IFRC debería copiar el modelo del ICRC de liderazgo compartido y MOU con los SNS clave para proporcionar apoyo al NSD.</li> <li>• Necesidad de escalar los ejemplos existentes de apoyo entre SN (socios a veces).</li> <li>• Necesidad de un documento conceptual del Movimiento en torno al apoyo de los compañeros insignia (sistemas de ambulancias, servicios de emergencia, primeros intervinientes, etc.), que incluya las funciones específicas de la IFRC/ICRC como facilitadores.</li> <li>• El apoyo emblemático debería estar alineado con el Plan Estratégico y el Plan de NSD de cada SN para operacionalizar su papel auxiliar (los Nuevos Métodos de Trabajo y el Plan Unificado deberían fortalecer este proceso).</li> <li>• El NSDAG, en coordinación con el ICG, debe desarrollar un documento de mejores prácticas para la transición de proyectos a programas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesita una mayor defensa ante los donantes principales: las historias de las inversiones en NSD deberían describirse a través de la perspectiva de la localización para demostrar cómo los resultados en la fortaleza de las estructuras locales y los recursos humanos facilitan el acceso y la aceptación en contextos afectados por conflictos o violencia.</li> <li>• Una vez que se identifique un programa emblemático, los Socios Nacionales deberían proporcionar apoyo financiero y técnico si se solicita.</li> <li>• Los socios del Movimiento deben reajustar el apoyo a los programas para dar prioridad a los programas emblemáticos que salvan vidas en contextos de conflicto/violencia (por ejemplo, primeros intervinientes, servicios de ambulancias, etc.).</li> <li>• El Restablecimiento de Contacto Familiar (RFL) es un rol auxiliar/ programa emblemático común, pero necesita una financiación más amplia que la proporcionada solo por el ICRC; ver la Estrategia de RFL del Movimiento acordada en la Conferencia de Delegados (CoD) en 2007.</li> </ul>
<p>1.4 Apoyo a las estrategias de NSD y reposicionamiento a nivel organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La IFRC necesita vincular los Planes Estratégicos de las SN con un paquete de Directrices y Normas Mínimas, y asignar recursos presupuestarios para lograr la transformación.</li> <li>• Las SN no suelen describir su estrategia de transformación para ayudar a los socios a apoyar los distintos elementos.</li> <li>• Algunas SN no tienen una estrategia clara de NSD.</li> <li>• Necesidad de componentes de NSD en todos los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de utilizar el proceso «Plan Único» de la IFRC para dotar a las SN de un NSD integrado (no independiente).</li> <li>• Las SN deben articular planes estratégicos claros y planes de NSD, estableciendo metas de transición.</li> <li>• Véanse las acciones acordadas que cubren los servicios emblemáticos también en el punto 1.3 anterior.</li> </ul>
<p>1.5 Equilibrio estratégico de un fuerte papel auxiliar con inversiones paralelas en una mayor autosostenibilidad para mitigar la excesiva dependencia del gobierno o de otros donantes externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de fondos no asignados para NSD para apoyar la transformación liderada por las SN.</li> <li>• Las SN necesitan tener planes claros de NSD y transformación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de mentalidad: cambio de los perfiles de «Director nacional» por «Representante nacional» para señalar el fin de las responsabilidades de «ejecución».</li> <li>• A veces, los problemas se deben a la falta de competencias relevantes de los delegados internacionales. Las SN necesitan revisar todos los perfiles de roles del Movimiento para el país (los Principios y Normas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja -P&amp;R- acordados en la CoD ya especifican que no se debe desplegar a menos que la SN acepte, pero esto rara vez se practica). La IFRC debe redistribuir los P&amp;R.</li> <li>• Hay algunas buenas prácticas que deberían ampliarse: entrevistas conjuntas con la SN; listas de preseleccionados compartidas para obtener información. Esto no siempre es práctico en los momentos de sobrecarga, sino más bien en los programas de recuperación y desarrollo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las NS deben poder proporcionar comentarios sobre el desempeño de los delegados de la IFRC y de los Socios Nacionales a sus gestores.</li> <li>Todas las políticas de localización y los documentos de posición deben volver a hacer hincapié en la importancia del apoyo a la función auxiliar y a los servicios vitales emblemáticos.</li> <li>Redacción por parte de la IFRC de una Resolución de «Acción Liderada Localmente» para la Conferencia Internacional de 2024: es necesario asegurar que refleje dimensiones específicas de conflicto y violencia, vinculando el NSD a cuestiones de acceso y aceptación.</li> <li>Considerar la posibilidad de que cada SN tenga un «documento de posición sobre localización» basado en la Resolución de la IFRC (¿aunque el Plan Estratégico de la SN y el Plan de NSD sean los documentos clave sobre localización?). Quizás sea mejor tener una estrategia de «Compromisos Compartidos con la Localización» adoptada por el ICG, que todas las SN sigan y que esté vinculada a la Resolución de la Conferencia Internacional de la IFRC.</li> </ul>
<p>1.6 Transición de enfoques basados en proyectos a estrategias más amplias de NSD y reposicionamiento a nivel organizacional / Exhibición de la «localización» como un proceso de refuerzo de las capacidades locales para prestar servicios de calidad a gran escala.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se comparten buenas prácticas, como estrategias de costos centrales, modelos de fondos de inversión tras emergencias, ni existe un grupo de expertos (por ejemplo, la Cruz Roja Británica tiene expertos en fondos de inversión).</li> <li>Falta de TDR estandarizados para roles clave en las Sociedades Nacionales (NS) para facilitar el pensamiento sobre la transición (SG/DG, gerentes, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de compromisos de los Socios Nacionales para la transición de proyectos a programas: es necesario establecer pilotos y objetivos.</li> <li>Uso de los seis estudios de caso de SN para compartir y reproducir las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.</li> <li>Cada SN debe tener un punto focal dedicado y capacitado para gestionar la transformación institucional, que informe directamente al SG/DG.</li> <li>Construir un conjunto de habilidades en el Movimiento para el liderazgo ejecutivo de alto nivel y la gestión de la transformación. Empezar con el establecimiento de nuevos programas emblemáticos y modelos de negocio sostenibles como punto de entrada para la mejora de la construcción de habilidades.</li> </ul>
<p>1.7 A pesar de algunos buenos ejemplos, las peticiones de las SN de apoyo a largo plazo para acompañar los procesos de transformación organizativa siguen a menudo sin ser atendidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de fondos no asignados para NSD para apoyar la transformación liderada por las SN.</li> <li>Las SN necesitan tener planes claros de NSD y transformación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las SN, la IFRC, el ICRC y los Socios Nacionales deben describir mejor el NSD como una mejora de la localización, el acceso y la aceptación.</li> <li>Difundir las buenas prácticas existentes para replicarlas y escalarlas entre socios y donantes, por ejemplo: la Cruz Roja Canadiense utilizando sus propios fondos para proporcionar fondos no asignados a cinco años para apoyar las estrategias de transición lideradas por las Sociedades Nacionales; o DANIDA asignando el 40 % de todo el apoyo financiero a 3-5 años para NSD.</li> <li>El ICG y la IFRC/CIRR necesitan una defensa de donantes coordinada para compartir buenas prácticas (por ejemplo, el DAG).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar más asociaciones con el sector privado y donantes no tradicionales (estando al tanto de los Principios Fundamentales y los posibles riesgos). Por ejemplo, en 9 de los 10 países más vulnerables al clima que se encuentran en zonas de conflicto, utilizar esto como un punto de entrada para la mejora sostenible de la capacidad local y la transformación.</li> <li>• Pasar a un apoyo multianual: promover en octubre de 2024 durante la Conferencia de Delegados, la Asamblea General o la Conferencia Internacional.</li> <li>• Utilizar el SMCC para facilitar la transición a un apoyo a largo plazo.</li> <li>• Explorar las lecciones aprendidas con los modelos de apoyo a la diáspora en contextos de conflicto y desarrollar directrices que minimicen los riesgos de politización.</li> </ul>
<p>1.8 Mantener el estatus unitario en territorios fracturados, divididos por conflictos y sistemas de gobierno separados, mediante nuevos mecanismos de Diplomacia Humanitaria, por ejemplo, «interlocutores» formados, «negociadores de acceso» y «comités de redes», y la defensa Humanitaria. Entre los ejemplos de los estudios de casos se incluye cómo esto ha dado lugar a que altos cargos de las autoridades públicas instruyan a todos los funcionarios a nivel nacional y local para que respeten la SN y sus Principios Fundamentales (Afganistán) y la formación en Diplomacia Humanitaria para la promoción legislativa (Cruz Roja de Honduras).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya no hay puntos focales de HD en la IFRC.</li> <li>• ¿Quién debería liderar o asesorar sobre HD?</li> <li>• ¿IFRC/ICRC/SNS?</li> <li>• Falta de directrices sobre HD.</li> <li>• Es necesario que la IFRC desempeñe un papel de «facilitación» que conecte las experiencias de las Sociedades Nacionales.</li> <li>• Política de NSD de la IFRC: demasiado amplia; necesita directrices más claras para aplicarla en el contexto local.</li> <li>• ¡«Demasiados delegados del NSD» en un solo país!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la Política de HD de la IFRC; necesita integrar elementos más específicos y sensibles al conflicto.</li> <li>• Los mecanismos de coordinación y apoyo de la HD de la IFRC necesitan ser clarificados y fortalecidos.</li> <li>• Nueva redacción de la IFRC de las Guías de HD en Emergencias. Necesitan elementos más específicos y sensibles al conflicto.</li> <li>• Es necesario desarrollar una estrategia de inversión en HD para el Movimiento que incluya roles complementarios acordados conjuntamente entre la IFRC y el ICRC.</li> <li>• La IFRC debe facilitar el intercambio de conocimientos entre Sociedades Nacionales que han mantenido la unidad en territorios divididos.</li> <li>• La IFRC debe desarrollar orientaciones más prácticas.</li> <li>• En contextos de emergencia puede haber demasiados delegados de NSD en un país; se debe capacitar a la SN para que coordine, mientras que la IFRC facilita los mecanismos de coordinación.</li> </ul>

<b>Compromiso 2 del Pacto de NSD de la IFRC</b>		
<b>Competencias que se ajusten a las necesidades: Para ser eficaz, toda colaboración a través de asociaciones debe basarse en necesidades claramente identificadas en el lado de la demanda, una oferta más clara de capacidades y competencias de la calidad adecuada en el lado de la oferta, y una adecuación correcta de ambas. Globalmente se establecen tres áreas prioritarias para poner de relieve la preocupación colectiva y las áreas que necesitan especial atención cuando se participa en el apoyo al NSD: Voluntariado; Integridad, Transparencia y Responsabilidad; y Sostenibilidad Financiera.</b>		
Cuestión prioritaria	Cuestiones clave / causa principal	Acciones propuestas
2.1 Apoyo financiero a largo plazo para el NSD (p. ej., DANIDA y CRC) a través de contribuciones no asignadas para NSD durante cinco años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una presentación clara de las prioridades del NSD a los socios por parte de la SN (los socios no pueden luego abogar ante los donantes, ya que no tienen la información).</li> <li>• IFRC: «NSD financiado por emergencias» con plazos cortos del DREF y Apelaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las SN deben articular mejor sus necesidades y prioridades de NSD: estas deben reflejar la estrategia. Estos «Planes» de NSD deben ser monitoreados y evaluados para poder demostrar su impacto a los donantes y así fomentar una mayor financiación para el NSD.</li> <li>• IFRC: Mejora de la socialización de los «planes» de NSD en todo el Movimiento.</li> <li>• TODOS: Necesidad de clarificar más el papel de las SN para los donantes (aclarar la sinergia entre el mandato y la estrategia de la IFRC/ICRC y el papel de las SN).</li> <li>• La IFRC necesita una posición clara y una promoción de la importancia del NSD a largo plazo durante las emergencias, que todos puedan luego abogar ante los donantes para fomentar la inversión.</li> <li>• SNS y IFRC: Facilitarán el acceso directo de las SN a los donantes (acompañándolas para fortalecer su capacidad de gestionar directamente).</li> <li>• La IFRC elaborará unas directrices para las SN sobre cómo relacionarse con los donantes del sector privado.</li> <li>• Las SN deben demostrar mejor el impacto del NSD en las comunidades.</li> <li>• Las SN necesitan poder mostrar lo que el NSD ha logrado, es decir, el impacto en las comunidades.</li> </ul>
2.2 Los donantes ven a las SN como «socios ejecutores» sin contribuir a sus planes de NSD a largo plazo y su sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de una mejor promoción de la localización a nivel mundial (vinculado con la práctica 1).</li> <li>• De las charlas a la acción y del papel a la práctica.</li> </ul>	<p>VER 2.1 El ICG compartirá los Mensajes clave del estudio con el DAG y también considerará las oportunidades de influencia en torno a la Conferencia Internacional.</p>
2.3 Cartografía incoherente del apoyo disponible de múltiples socios para reforzar la sinergia, las contribuciones estratégicas, el análisis de las deficiencias y el impacto colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un mecanismo de coordinación pertinente acordado por todos los socios.</li> <li>• IFRC: No existe una cartografía armonizada de las capacidades y competencias de los socios para garantizar la coherencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un mapa de las competencias y capacidades de todos los socios y de las habilidades disponibles (IFRC).</li> <li>• Desarrollar un sistema de gestión de conocimientos para todo el Movimiento (IFRC).</li> <li>• Difusión de las Comunidades de Prácticas entre las SN (IFRC).</li> <li>• Desarrollar enfoques para toda la Federación.</li> </ul>

<p>2.4 Identificación satisfactoria de los riesgos del SAF y apoyo a la gestión por parte del ICRC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todavía no está clara la integración del SAF con otras herramientas del Movimiento (por ejemplo, BOCA), ni su vinculación con ellas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La IFRC dirigirá la revisión del BOCA, incluida la complementariedad con el SAF y otras herramientas de desarrollo de las filiales (incorporando las recomendaciones de</li> <li>• los estudios y todas las aportaciones de las SN) durante el tercer y cuarto trimestre de 2024.</li> <li>• Mejorar la promoción de las herramientas relacionadas con el movimiento (por ejemplo, BOCA, SAF, PER...) en función del contexto (todas las partes).</li> <li>• Coordinación de movimientos en emergencias para conseguir más rapidez y eficacia. (todas las partes).</li> <li>• Mayor inversión en planes de evaluación o Planes de acción (todas las partes).</li> <li>• El mecanismo de coordinación del movimiento debe utilizarse para la incorporación y la coordinación, no solo para compartir información (todas las partes).</li> <li>• Aplicar el enfoque de acompañamiento.</li> <li>• El SAF debe ser propiedad de todos los Socios del Movimiento (ICRC).</li> <li>• Desarrollo de planes integrales de NSD.</li> </ul>
<p>2.5 Uso de las herramientas del Movimiento, como el DREF y los Protocolos de Acción Temprana para fortalecer las capacidades de NSD en voluntarios y sistemas de filiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar el NSD en el DREF.</li> <li>• Aumentar la financiación para el NSD en conflictos y emergencias.</li> <li>• ¿Se está desarrollando otra versión del PER con nuevos indicadores! ¡Pero aún no hemos implementado la versión anterior! ¿Está anticuado el OCAC? El grupo de trabajo está trabajando en una nueva certificación vinculada a la certificación externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la comprensión sobre la complementariedad entre NSDiE y DREF (otras herramientas de financiación) en todo el Movimiento (apelos, NSIA).</li> <li>• Revisar las directrices del DREF para la inclusión del NSD (IFRC).</li> <li>• Asegurar que las directrices revisadas del NSDiE reflejen los aprendizajes de este estudio (IFRC).</li> <li>• Las herramientas de evaluación del Movimiento deben ser revisadas para mejorar la complementariedad en contextos de crisis/conflicto (PER, BOCA, SAF...) (IFRC, ICRC).</li> <li>• Expandir la NSIA y el CBF y mejorar el funcionamiento de los fondos. (IFRC y ICRC).</li> </ul>
<p>2.6 Despliegue de personal culturalmente sensible, familiarizado con las tradiciones y costumbres locales, en contextos operativos para prestar un apoyo comprensivo y empático a las partes interesadas de la SN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos procesos de reclutamiento en las SNS.</li> <li>• Falta de un grupo de «asesores de refuerzo» en NSD familiarizados con los contextos frágiles, complejos, afectados por la violencia y los conflictos, y con los procesos de transformación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despliegue del Marco de competencias de la IFRC, incluyendo más elementos sensibles al conflicto.</li> <li>• Utilizar el marco de competencias en NSD en el ciclo de Gestión de Recursos Humanos (todas las partes).</li> <li>• Desarrollar un grupo de expertos en NSDiE dentro de las SN y de emergencia (IFRC, SNS, NS).</li> <li>• Igualdad, Diversidad e Inclusión (EDI) en los procesos de Gestión de Recursos Humanos (Todas las partes).</li> <li>• Capacitación en NSDiE para gestores de operaciones y líderes de equipo (IFRC y SNS).</li> <li>• Aumentar el uso de las capacidades regionales de respuesta, como las Unidades de Respuesta Regional (RDU) (IFRC).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión informativa cultural para todos los delegados.</li> <li>• Las NS participarán en la evaluación de los delegados (contratación) (socios).</li> </ul>
<p>2.7 SNS: Apoyo directo a las filiales sin contribuciones para el NSD / transformación organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia y voluntad de la SN.</li> <li>• Las SN se centran en los proyectos y no en el NSD.</li> <li>• No existe una política clara de cooperación de la SN sobre el trabajo con los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La IFRC debería desarrollar una «sección operativa» del Pacto: «normas» para poner en práctica los Compromisos del Pacto: por ejemplo, i) el requisito de un porcentaje mínimo de contribución al Plan de NSD, ii) que todo el apoyo al desarrollo de las filiales pase por la sede central de la SN (siempre el punto de entrada) iii) directrices para la prestación de apoyo técnico (es decir, que la forma de este debe acordarse con la SN).</li> <li>• Esto también debe informar la Política de Cooperación al Desarrollo de la IFRC (que se debatirá en 2026).</li> <li>• La IFRC debe aplicar su mandato y establecer ejemplos y normas en consecuencia.</li> <li>• Todo lo anterior es relevante para el ICRC en zonas de conflicto: necesidad de abordar las lagunas de Sevilla 2.0, pero también de garantizar una mejor coordinación para que se cubra el apoyo a todas las zonas de un país.</li> <li>• La IFRC tendría que llamar la atención a las SNS que no sigan esta orientación operativa del Pacto.</li> <li>• Las NS deben mantener una conversación abierta con los compañeros cuando determinadas personas no respeten las directrices.</li> </ul>
<p>2.8 SNS, IFRC y ICRC: debilitamiento de la localización al dirigir equipos paralelos con elevados costes administrativos en lugar de pagar al personal de la SN e invertir en su mejora de capacidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de confianza en SN.</li> <li>• Las SNS quieren visibilidad de su trabajo.</li> <li>• Las SNS desarrollan las capacidades de su personal con el despliegue en lugar de con el apoyo a las SN.</li> <li>• Las SNS están impulsadas por los requisitos del donante principal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las SN deben estar involucradas en todas las etapas del desarrollo de programas y deben tener la capacidad de decir no. Esto debe ser parte de una discusión abierta (debe añadirse a las directrices operativas sugeridas en 2.2, IFRC).</li> <li>• Las SN deben ser consultadas sobre el reclutamiento de cualquier delegado. Además, las SN deben solicitar la formación adicional de sus propios miembros del personal.</li> <li>• Si la SN desea que un delegado esté integrado, debe estar involucrada en el proceso de reclutamiento.</li> <li>• Cuando se acuerda que el socio reclutará a un delegado, el papel debe seguir el enfoque de «contraparte».</li> <li>• La IFRC tiene que coordinar un enfoque de liderazgo compartido (delegados compartidos) para no tener el mismo papel en múltiples SNS (esto debería estar en las orientaciones operativas de la IFRC que se tratan en 2.2).</li> <li>• SNS, IFRC y ICRC tienen que ser transparentes sobre el coste de sus estructuras paralelas (hacer este análisis y compartirlo).</li> </ul>

<p>2.9 SNS: Falta de reconocimiento de los factores contextuales específicos, especialmente en relación con la sostenibilidad (por ejemplo, la falta de financiación a largo plazo para apoyar las operaciones básicas de las SNS en situaciones de conflicto frágil, complejo y prolongado y en contextos afectados por la violencia, en lugar de centrarse en «proyectos» a corto plazo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidades con aptitudes y actitud de asociación limitadas.</li> <li>• Desconocimiento del contexto.</li> <li>• No hay acuerdo abierto sobre el enfoque conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SNS, IFRC y ICRC: Mejorar la iniciación de los delegados y el personal en SNS, especialmente en zonas de conflicto y emergencias (es decir, la necesidad de centrarse también en las necesidades a largo plazo de SNS). Esto debe incluirse en su descripción del puesto.</li> <li>• Las SN deben participar en la iniciación de todo el personal asociado.</li> <li>• Debe pedirse a las SN que participen en las evaluaciones del rendimiento del personal y los delegados de las SNS, la IFRC y el ICRC.</li> </ul>
<p>2.10 SN: Falta de asertividad a la hora de obtener financiación para el apoyo al NSD de socios externos ajenos al Movimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de institucionalización del NSD / Expectativa de que todo provenga del Movimiento. • Orientación sobre los memorandos de entendimiento locales y globales e integración del NSD en los mismos.</li> <li>• Falta de promoción del NSD por parte de la IFRC y el ICRC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el vínculo entre las SN y las embajadas locales/ONU en el país.</li> <li>• Utilizar estos estudios de caso con embajadas y la ONU en el país para demostrar la importancia del NSD.</li> <li>• En el desarrollo de los Planes de NSD, las Sociedades Nacionales deben integrar la discusión sobre la necesidad de asegurar financiación para el NSD de socios ajenos al Movimiento.</li> <li>• Utilizar el DAG y el Grupo de Apoyo a los Donantes para facilitar la financiación del NSD.</li> <li>• Todas las partes: Utilizar los debates en curso sobre la localización para garantizar la financiación del NSD.</li> <li>• Todas las partes: Mejorar la documentación del impacto del NSD en la IFRC.</li> </ul>
<p>2.11 SN: Liderazgo defensor de la integridad, la transparencia, la responsabilidad y la sostenibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compromiso por parte de la dirección de las SN para demostrar cómo las inversiones exitosas en NSD refuerzan la operatividad de los principios fundamentales en estructuras y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La IFRC desarrollará módulos de formación en liderazgo junto con el ICRC, con aportaciones de las SN, para diciembre de 2024.</li> <li>• La IFRC trazará un mapa de las iniciativas y necesidades de desarrollo del liderazgo y elaborará un plan/ concepto de la CR/MLR para el desarrollo del liderazgo.</li> <li>• Los socios deben comprometerse a apoyar la sostenibilidad de las SN.</li> <li>• Desarrollar marcos de Gobernanza Corporativa (SN).</li> <li>• Desarrollar un sistema de rendición de cuentas y planes de sucesión (SN).</li> <li>• Crear SOP/normas (y perfiles).</li> <li>• Mejorar la gestión del voluntariado para desarrollar itinerarios profesionales (SN).</li> <li>• Aumentar el aprendizaje entre iguales sobre liderazgo (IFRC).</li> <li>• Es necesario definir y desarrollar las competencias de liderazgo/gestión (IFRC, SN).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la formación existente para el liderazgo de las SN, por ejemplo, el Programa de Liderazgo de Alto Nivel (HLMS) (ICRC).</li> <li>• Incluir la formación en liderazgo en el plan de NSD (NS): financiación para las SN.</li> </ul>
--	--	--

Compromiso 3 del Pacto de NSD de la IFRC		
Apoyo eficaz y alineado al NSD: todo apoyo debe ser también de la calidad adecuada, estar alineado y evitar duplicidades.		
Cuestión prioritaria	Cuestiones clave / causa principal	Acciones propuestas
3.1 Enfoque incoherente para enmarcar y acordar políticas y evaluaciones de «costes básicos» (indirectos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión del donante principal sobre las SNS para que trabajen en una ubicación particular.</li> <li>• Capacidades débiles para desarrollar una política integral de costes directos/indirectos.</li> <li>• Cálculo complicado debido a la evolución del contexto.</li> <li>• ¿Debería haber una plantilla clara para los costes compartidos?</li> <li>• Se necesita una descripción clara de los «costes compartidos», los «gastos generales» y los «costes administrativos».</li> <li>• Necesidad de un «coste compartido de la política».</li> <li>• Falta de intercambio de ejemplos exitosos de «costes compartidos» de SN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La IFRC (FDCN) definirá la terminología del Movimiento y el concepto de recuperación de costes básicos (indirectos) y ultimaré las orientaciones para el tercer trimestre de 2024.</li> <li>• Las NS necesitan una política clara de recuperación de costes básicos (indirectos) de SN (SN).</li> <li>• Es necesario tener una comprensión y un enfoque común dentro del Movimiento sobre qué se considera como Costos Directos/Indirectos y qué se incluye en el NSD (IFRC/FCDN como se indica arriba).</li> <li>• Las SNS deben aumentar la inversión en el desarrollo financiero de las SN. Todas las SN deben tener procesos financieros básicos en marcha, como auditorías anuales, antes de que puedan desarrollar políticas de costes directos/indirectos.</li> <li>• Las SNS y la IFRC deben aumentar el apoyo a las SN para desarrollar políticas de costes directos/indirectos. Este apoyo debe provenir dentro del Movimiento (para que comprendan los sistemas RCM) y debe acompañar a la SN/trabajar con ella (no simplemente tener a un delegado financiero que escriba una política para la SN; se necesita comprensión y apropiación en toda la SN).</li> <li>• Se necesita un enfoque consistente para el desarrollo de costes directos/indirectos, por lo que cualquier apoyo debe alinearse con las directrices de la FDCN sobre Políticas de Costes Directos, con rendición de cuentas ante la IFRC.</li> <li>• Todos los socios, incluidas las SNS, la IFRC y el ICRC, deben apoyar la tasa de la Política de Costes Directos/Indirectos una vez que se haya evidenciado. Sin embargo, las SN deben permitir que los socios ajusten sus presupuestos para facilitar esta transición.</li> </ul>

<p>3.2 Asegurar un equilibrio entre los fondos destinados a fortalecer la infraestructura y los fondos no asignados para el NSD para construir capacidades y recursos locales en el espíritu de la localización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de fondos suficientes para apoyar el NSD a largo plazo.</li> <li>Fondos para el NSD: agrupar fondos del NSIA, CBF y otros.</li> <li>Planificar la recaudación de fondos a largo plazo para el NSD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las SNS, la IFRC y el ICRC deben asegurar el reajuste de la capacidad institucional y de programas para el NSD.</li> <li>Ayudar a los socios a desarrollar y aplicar una política que garantice lo anterior (SNS).</li> </ul>
<p>3.3 ICRC y SNS: Pago del 100 % de los salarios totales de las SN sin estrategias paralelas de desarrollo de la sostenibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de la SN como organismo de ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las SN deben decir NO a recibir solo apoyo del 100 % para salarios. Las SNS y el ICRC no deberían pagar solo el 100 % de los salarios sin un plan de sostenibilidad (esto debe incluirse en las directrices operativas en 2.2).</li> </ul>
<p>3.4 Liderazgo resistente al cambio en la SN, con falta de voluntad para hacer un seguimiento de los procesos de autoevaluación del Movimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de implicación de la dirección de la SN.</li> <li>Falta de conocimientos y habilidades entre los dirigentes.</li> <li>Exposición limitada al liderazgo de la SN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización de la alta dirección de SN (IFRC, Sociedades Nacionales).</li> <li>Más oportunidades de participación para los dirigentes de todos los niveles en los foros internacionales (IFRC, ICRC, SNS).</li> <li>Contribuir a los Planos de Acción de las autoevaluaciones y a los sistemas de seguimiento conjuntos (todos los socios).</li> <li>Armonizar las herramientas de evaluación y desarrollar un Plan de Acción maestro conjunto (todos los socios).</li> <li>Más misiones de exposición.</li> <li>Compartir buenos ejemplos de procesos de cambio exitosos (SN).</li> </ul>

<p><b>Compromiso 4 del Pacto de NSD de la IFRC</b> <b>Aprendizaje y garantía de calidad: es necesario captar el aprendizaje, compartirlo y reflejarlo para mejorar la calidad del apoyo al NSD, a fin de contribuir a una IFRC y un Movimiento más fuertes. Siempre que se planifique el apoyo al NSD, se espera que cada actor refleje estos compromisos y los roles específicos descritos en este Pacto de NSD.</b></p>		
<p><b>Cuestión prioritaria</b></p>	<p><b>Cuestiones clave / causa principal</b></p>	<p><b>Acciones propuestas</b></p>
<p>4.1 SN: Falta de planificación de la sucesión y de gestión de la continuidad institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de control y equilibrio y continuación del mecanismo y las políticas.</li> <li>Falta de visión entre los dirigentes.</li> <li>Constitución obsoleta e irrelevante.</li> <li>Un sistema de gobernanza eficaz.</li> <li>Formación de líderes en NSD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear políticas y mecanismos en torno a los marcos de gobierno corporativo.</li> <li>Contextualizar las directrices de las comisiones estatutarias.</li> <li>Comisión mixta para ayudar a las SN a desarrollar sus estatutos, no solo a comentarlos (ICRC, IFRC).</li> <li>Desarrollar módulos de formación para los dirigentes de las SN (diferentes niveles) (IFRC).</li> <li>Proporcionar más formación formal a los dirigentes de las SN (IFRC, ICRC).</li> <li>Garantizar la inversión continua en gobernanza.</li> <li>Garantizar la firma del Código de Conducta por parte de los gobernantes.</li> <li>Aumentar la inversión en el desarrollo de sistemas, por ejemplo, en Recursos Humanos, Tecnología de la Información y Finanzas (SN).</li> </ul>

<p>4.2 Falta de monitoreo conjunto de las inversiones en NSD con socios / Falta de monitoreo cuantitativo y cualitativo para seguir los resultados de las inversiones en NSD y programáticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un mecanismo de coordinación pertinente acordado por todos los socios.</li> <li>• Ausencia de un sistema de monitoreo (indicadores) para el NSD.</li> <li>• Falta de prácticas de intercambio de datos.</li> <li>• Falta de seguimiento sistemático por parte de SN de los Planes de Acción derivados de OCAC, BOCA, PER y SAF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear/utilizar el mecanismo de coordinación pertinente, comités de NSD.</li> <li>• Utilizar los indicadores de OCAC, BOCA, SAF, etc., para el monitoreo (SN y todos los socios).</li> <li>• Medición del impacto en los resultados del NSD: desarrollar un sistema y herramientas (IFRC).</li> <li>• Los socios deben invertir en la gestión de datos de la SN en lugar de solo en la recopilación de datos.</li> <li>• Aumentar el porcentaje de financiación del NSD en la financiación de programas.</li> <li>• Aumentar la tolerancia a experimentar y fallar.</li> <li>• El NSD debe ser la base de las asociaciones bilaterales (todos los socios).</li> </ul>
<p>4.3 Facilitación por parte de la IFRC de apoyo entre homólogos de contextos de países vecinos o similares (por ejemplo, para abordar las complejidades de la base jurídica).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La IFRC no facilita suficiente apoyo entre iguales.</li> <li>• No existen «Comunidades de Práctica» claras en materia de NSD para las SN en contextos afectados por conflictos.</li> <li>• Comunidades de Práctica existentes no conocidas por todas las SN.</li> <li>• Contextualización del Acuerdo de Sevilla 2.0 (por ejemplo, clarificación de las funciones de los coorganizadores en territorios divididos).</li> <li>• El coordinador principal de la SN en el Movimiento debe comprender mejor los roles relacionados con el NSD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalizar y sistematizar los servicios de los equipos de coordinación de país de la IFRC (IFRC).</li> <li>• La IFRC asumirá el papel de intermediario para el apoyo entre iguales.</li> <li>• Mapeo de competencias, puntos fuertes y capacidades de la SN (IFRC).</li> <li>• Establecer Comunidades de Práctica (CoP, por sus siglas en inglés) para el NSD en países afectados por conflictos (IFRC).</li> <li>• Acuerdos de Coordinación del Movimiento (MCA): Abogar por los MCA (SN).</li> <li>• Mejor orientación sobre las funciones de los distintos componentes (ICRC, IFRC).</li> </ul>
<p>4.4 Las Comunidades de Práctica de la IFRC en el desarrollo de filiales, sostenibilidad y voluntariado existen, pero no se comparten ampliamente a nivel de liderazgo de las SN ni de profesionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento insuficiente de todas las cuestiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Comunidades de Práctica sobre voluntariado, sostenibilidad financiera y desarrollo de filiales puestas en marcha en 2024: necesitan más ifusión (IFRC, Secretaría).</li> <li>• Vincular las Comunidades de Práctica existentes con otras plataformas y corrientes de trabajo existentes del Movimiento.</li> </ul>
<p>4.5 No existe una Comunidad de Práctica entre iguales centrada en el NSD en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrían ser nuevas Comunidades de Práctica o «subgrupos» dentro de las CoP existentes (por ejemplo, voluntariado en contextos de conflicto y violencia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesitan Comunidades de Práctica específicamente para conectar a los voluntarios, las filiales y el personal de las SN para compartir el aprendizaje en contextos de conflicto y violencia.</li> <li>• Aprendizaje entre iguales de filial a filial (SN-SN).</li> </ul>
<p>4.6 Fortalecimiento de la Coordinación del Movimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de seguimiento sistemático de los Planes de Acción derivados de OCAC, BOCA, SAF, PER.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo coordinado al NSD en entornos de conflicto.</li> <li>• Cada SB debe establecer un Comité Directivo de NSD.</li> </ul>

## 4. Siguientes pasos y puesta en práctica de la «Llamada al Cambio»

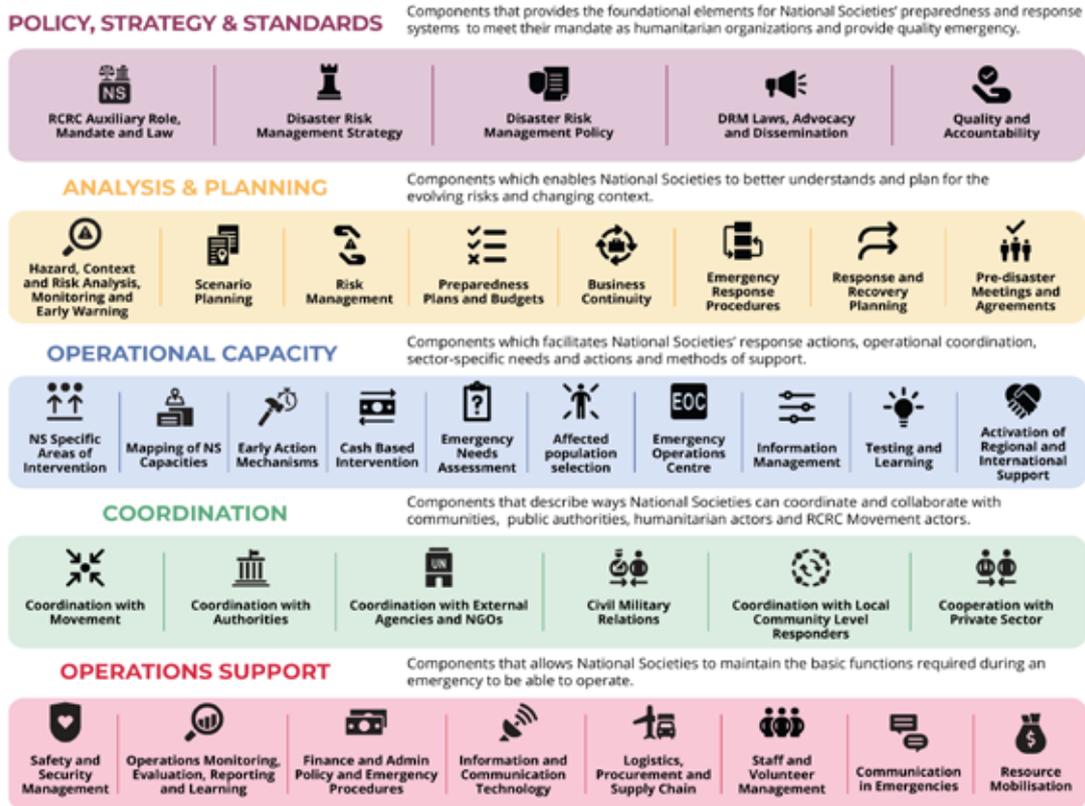
En la reunión de aprendizaje de mayo, los participantes elaboraron un mapa de oportunidades de influencia y empezaron a redactar una «hoja de ruta» para las acciones propuestas. Aunque las propias acciones deben integrarse en la planificación individual de cada institución (IFRC, ICRC, SNS y SN), el grupo de trabajo del estudio, junto con las seis Sociedades Nacionales, volverá a reunirse periódicamente para revisar la aplicación y garantizar la interconexión de las actividades relacionadas. Además, aunque las instituciones individuales implicadas tomarán medidas para difundir el aprendizaje y los mensajes clave individualmente, el grupo de trabajo también seguirá debatiendo y buscando oportunidades de compromiso y defensa colectivas, incluida la defensa coordinada de los donantes para lograr el cambio de las prácticas en NSD.

## Anexo 1: Cronograma del desarrollo de herramientas y políticas de NSD en el Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja

1997	●	<a href="#">Seville Agreement (1997) and Supplementary Measures (2005)</a>
2002-3	●	<a href="#">Safer Access Saving Lives (icrc.org)</a> , Safer Access Framework (SAF) was first developed by the ICRC in consultation with NSs and IFRC
2009	●	IFRC Strategy 2020
2011	●	<a href="#">The Red Cross Red Crescent approach to sustainable development.pdf (ifrc.org)</a> Federation wide Resource Mobilization Strategy; IFRC FedNet
2012	●	NS strategic planning guide; IFRC FedNet
2013	●	Strengthening Movement Coordination and Coordination initiative <a href="#">NSD_Framework_ONLINE_EN.pdf (ifrc.org)</a> IFRC Youth Engagement Strategy, 2013
2014	●	OCAC Tool; IFRC
2016	●	BOCA Tool; IFRC
2018	●	Guidance for National Society Statutes   IFRC
2019	●	Strategy 2030 EN.indd (ifrc.org) <a href="#">NSD_Compact.pdf (ifrc.org)</a> and <a href="#">National Society Development Info Brochure   IFRC</a> <a href="#">ICRC_Statement NSD Compact.pdf (ifrc.org)</a> <a href="#">SURGE CORE COMPETENCY FRAMEWORK.pdf</a>
2020	●	IFRC Guidance on Duty of Care for Volunteers NS Financial Sustainability guide; IFRC FedNet
2021	●	<a href="#">AuxiliaryRole_Guide.pdf (ifrc.org)</a> <a href="#">Standards to facilitate the safety security and wellbeing of volunteers.pdf (ifrc.org)</a> <a href="#">IFRC Overview Assessment Development processes EN.pdf</a> Preparedness for Effective Response Leaflet and Case Studies
2022	●	<a href="#">Seville Agreement 2.0 EN (ifrc.org)</a> <a href="#">IFRC NSD Policy EN.pdf</a>
2023	●	NSD Competency Framework Financial Sustainability Framework (draft) NSD in Emergencies Guidance (draft)

## Anexo 2: Componentes del proceso de Preparación para la Respuesta a Emergencias (PER) de la IFRC

The National Society Preparedness for an Effective Response (PER) Approach provides a **structured and standardized** way of interacting with National Societies’ **systems and processes** to contribute to and increase National Societies’ preparedness, readiness, and response capacities in the **immediate** and **long term**.



### A WELL-PREPARED NATIONAL SOCIETY CAN:



- ✓ Provide relevant humanitarian services in line with its **auxiliary role and mandate**, and be positioned as a **key partner** within its country context.
- ✓ **Analyse** the implications of **various risks** and **plan to adapt** its preparedness, readiness, and response capacities.
- ✓ Revise and adapt its **operational capacities** to deal with current and future emergencies, including **overlapping disasters and crises**.
- ✓ Enhance its **coordination and collaboration capacities** with relevant stakeholders.
- ✓ Implement **systems and procedures** to support small, mid- to large-scale operations.

## Anexo 3: 50 prácticas que facilitan o socavan el Desarrollo de las Sociedades Nacionales en contextos frágiles, complejos, con conflictos prolongados o afectados por la violencia.

Los estudios de casos de la Parte 2 demuestran que una amplia gama de prácticas innovadoras de NSD han reforzado significativamente el impacto humanitario en dichos entornos. Sin embargo, también muestran cómo otras prácticas han obstaculizado o socavado el desarrollo.

Se extrajeron ejemplos de estas prácticas «favorecedoras» y «perjudiciales» de todos los estudios de caso y se enumeraron bajo los cuatro Compromisos del «Pacto de NSD» de la IFRC, que guían al Movimiento y a los donantes en todas las áreas relacionadas con el Apoyo al NSD. La lista inicial completa incluía aproximadamente 200 prácticas.

Para facilitar un debate eficaz y llegar a un acuerdo sobre qué acciones reproducir y ampliar, y a cuáles poner fin, se priorizó la lista de 200 prácticas con las aportaciones de las seis Sociedades Nacionales objetivo y los miembros del grupo de trabajo, lo que dio como resultado una lista más corta de 50 prácticas para su consideración. A continuación, los dirigentes de las seis Sociedades Nacionales llevaron a cabo un segundo ejercicio de priorización para reducir aún más la lista, lo que dio como resultado una lista de las 29 prácticas facilitadoras y obstaculizadoras que se consideraba que necesitaban apoyo y atención más urgentes. En un «acto de aprendizaje» celebrado en Londres en mayo de 2024, los máximos responsables tanto de las seis Sociedades Nacionales como de las instituciones miembros del grupo operativo analizaron colectivamente las «cuestiones clave y las causas profundas» de estas prácticas y propusieron acciones que aportarían mejoras inmediatas al NSD en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.

La siguiente lista más completa de 50 prácticas sigue representando una agenda importante y estratégica para el cambio. Una vez realizadas las 29 primeras acciones de la «Llamada al cambio» (Parte 3), habrá que prestar atención a las restantes prioridades que se enumeran a continuación:

### Compromiso 1 del Pacto de NSD de la IFRC. Mejor identificación de las prioridades de la Sociedad Nacional en el NSD: El apoyo al NSD sigue un patrón que se centra en las necesidades y prioridades estratégicas identificadas por una Sociedad Nacional.

Prácticas de éxito para la expansión	Factores que debilitan las soluciones
<p>PARA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en NSD en la base legal, el papel auxiliar y las revisiones de estatutos que mantengan la independencia del control o influencia de las autoridades públicas, incluyendo Memorandos de Entendimiento con las autoridades públicas sucesivas para complementar y/o sustituir los servicios humanitarios públicos.</li> <li>• Mantener los servicios emblemáticos en salud comunitaria, respuesta inicial en gestión de desastres, transporte de restos humanos, primeros auxilios, restauración de vínculos familiares, educación sobre riesgos de minas, ambulancias y atención prehospitalaria, centros de rehabilitación, comités de salud comunitaria, y programas de cohesión social y construcción de paz en comunidades remotas e inaccesibles.</li> <li>• Exhibición de la «localización» como un proceso de refuerzo de las capacidades locales para prestar servicios de calidad a gran escala.</li> <li>• Equilibrio estratégico de un fuerte papel auxiliar con inversiones paralelas en una mayor autosostenibilidad para mitigar la excesiva dependencia del gobierno o de otros donantes externos</li> </ul>	<p>PARA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo resistente al cambio en la SN, con falta de voluntad para hacer un seguimiento de los procesos de autoevaluación del Movimiento.</li> <li>• Falta de seguimiento sistemático de los Planes de Acción derivados de OCAC, BOCA, PER y SAF.</li> <li>• A pesar de algunos buenos ejemplos, siguen faltando SN que hayan realizado el cambio estratégico de proyecto a programa, y de fortalecimiento de la capacidad sectorial a estrategias de reposicionamiento de toda la organización</li> </ul>

<p>PARA SNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos ejemplos de apoyo longitudinal (a veces de 20 años o más) para acompañar procesos de transformación organizativa y desarrollo programático</li> </ul>	<p>PARA SNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo directo a las filiales sin contribuciones para el NSD / transformación organizacional.</li> <li>Falta de apoyo al desarrollo organizativo en favor del «refuerzo de la capacidad» operativa.</li> <li>A pesar de algunos buenos ejemplos, las solicitudes de las SN para apoyo a largo plazo en NSD aún suelen no ser satisfechas.</li> <li>No hay una estrategia clara de apoyo al desarrollo de la filial dentro de los compromisos de localización (relevante para todas las organizaciones miembro).</li> </ul>
<p>PARA DONANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos buenos ejemplos de apoyo financiero a largo plazo para el NSD incluyen los aportes no asignados para NSD de cinco años de DANIDA y la Cruz Roja Canadiense.</li> </ul>	<p>PARA DONANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A pesar de los crecientes ejemplos de buenas prácticas, sigue existiendo una escasez crónica de recursos y una falta de comprensión de la necesidad de una combinación estratégica de trabajo de refuerzo de capacidades y desarrollo organizativo.</li> </ul>

**Compromiso 2 del Pacto de NSD de la IFRC. Competencias que se ajusten a las necesidades: Para ser eficaz, toda colaboración a través de asociaciones debe basarse en necesidades claramente identificadas en el lado de la demanda, una oferta más clara de capacidades y competencias de la calidad adecuada en el lado de la oferta, y una adecuación correcta de ambas. Globalmente se establecen tres áreas prioritarias para poner de relieve la preocupación colectiva y las áreas que necesitan especial atención cuando se participa en el apoyo al NSD: Voluntariado; Integridad, Transparencia y Responsabilidad; y Sostenibilidad Financiera.**

Prácticas de éxito para la expansión	Factores que debilitan las soluciones
<p>PARA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el estatus unitario en territorios fracturados, divididos por conflictos y sistemas de gobierno separados, mediante nuevos mecanismos de Diplomacia Humanitaria, por ejemplo, «interlocutores» formados, «negociadores de acceso» y «comités de redes», y la defensa Humanitaria. Entre los ejemplos de los estudios de caso se incluye cómo esto ha dado lugar a que altos cargos de las autoridades públicas instruyan a todos los funcionarios a nivel nacional y local para que respeten la SN y sus Principios Fundamentales (Afganistán) y la formación en Diplomacia Humanitaria para la defensa legislativa (Cruz Roja de Honduras).</li> <li>Liderazgo defensor de la integridad, la transparencia, la responsabilidad y la sostenibilidad.</li> <li>Uso de las herramientas del Movimiento, como el DREF y los Protocolos de Acción Temprana para fortalecer las capacidades de NSD en voluntarios y sistemas de filiales.</li> </ul>	<p>F PARA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las SN siguen aceptando financiación a corto plazo para proyectos específicos.</li> </ul>
<p>PARA SNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de ejemplos de programación multilateral y bilateral equilibrada para apoyar un menú estratégico de intereses en NSD y programáticos.</li> </ul>	<p>PARA SNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Despliegue de personal con falta de comprensión integral y apoyo para los problemas interconectados del NSD (base legal, rol auxiliar, fortalecimiento de servicios, implementación de los Principios Fundamentales, etc.).</li> <li>Desestabilización/menosprecio de los sistemas «importados» para gestionar finanzas, informes y debida diligencia en paralelo a los sistemas propios de la Sociedad Nacional anfitriona, socavando estos últimos.</li> </ul>

<p><b>PARA IFRC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitación de apoyo entre iguales desde contextos de países vecinos o similares (por ejemplo, para abordar complejidades concretas de la base jurídica en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado o afectados por la violencia).</li> </ul>	<p><b>PARA IFRC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una cartografía armonizada de las capacidades y competencias de los socios para garantizar la coherencia ni facilitar el liderazgo compartido.</li> <li>Pocos recursos para apoyar los planes de acción de seguimiento (por ejemplo, OCAC, BOCA, PER).</li> <li>Falta de apoyo estratégico para ayudar a las SN a realizar un análisis armonizado de las herramientas de evaluación «competidoras» (por ejemplo, OCAC, BOCA, SAF y PER).</li> </ul>
<p><b>PARA ICRC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de los marcos de gestión de seguridad de las SN y los SOP.</li> </ul>	<p><b>PARA ICRC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo limitado para reforzar/formar las capacidades de gobernanza y gestión de crisis de las filiales locales.</li> </ul>
	<p><b>PARA DONANTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los principales donantes gubernamentales que esperan una programación en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia, pero que no apoyan al mismo tiempo las inversiones necesarias en NSD en seguridad y rendición de cuentas, como el PGI.</li> <li>No asignar una parte del apoyo financiero operativo a nivel mundial y nacional para ayudar a la IFRC y a las respectivas SN a apoyar específicamente los planes de gobernanza, voluntariado, juventud y desarrollo del personal para seguir reforzando y sosteniendo una acción humanitaria basada en principios.</li> </ul>

**Compromiso 3 del Pacto de NSD de la IFRC. Apoyo eficaz y alineado al NSD: todo apoyo debe ser también de la calidad adecuada, estar alineado y evitar duplicidades.**

<b>Prácticas de éxito para la expansión</b>	<b>Factores que debilitan las soluciones</b>
<p><b>PARA SN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeo y coordinación del apoyo de los socios a los planes de NSD.</li> </ul>	<p><b>PARA SN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los socios ignoran las «políticas de costes básicos» cuando las proponen las Sociedades Nacionales.</li> <li>Debilitamiento de la localización al dirigir equipos paralelos con elevados costes administrativos en lugar de pagar al personal de la SN e invertir en su mejora de capacidades.</li> <li>Falta de reconocimiento de los factores contextuales específicos, especialmente en relación con la sostenibilidad (por ejemplo, la falta de financiación a largo plazo para apoyar las operaciones básicas de las SNS en situaciones de conflicto frágil, complejo y prolongado y en contextos afectados por la violencia, en lugar de centrarse en «proyectos» a corto plazo).</li> </ul>

<p><b>FOR PNS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos ejemplos de fondos destinados a fortalecer la infraestructura y los fondos no asignados para el NSD para construir capacidades y recursos locales en el espíritu de la localización.</li> </ul>	<p><b>FOR PNS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>os socios ignoran las «políticas de costes básicos» cuando las proponen las Sociedades Nacionales.</li> <li>Debilitamiento de la localización al dirigir equipos paralelos con elevados costes administrativos en lugar de pagar al personal de la SN e invertir en su mejora de capacidades.</li> <li>Falta de reconocimiento de los factores contextuales específicos, especialmente en relación con la sostenibilidad (por ejemplo, la falta de financiación a largo plazo para apoyar las operaciones básicas de las SNS en situaciones de conflicto frágil, complejo y prolongado y en contextos afectados por la violencia, en lugar de centrarse en «proyectos» a corto plazo).</li> </ul>
<p><b>PARA IFRC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejemplos de apoyo sensible a la base legal por parte de la Comisión Conjunta de Estatutos de la IFRC y el ICRC en Ginebra, así como de contrapartes locales, en contextos donde la unidad, la base legal y el estatus y roles auxiliares de las SN fueron desafiados por un Estado dividido con sistemas de gobernanza separados.</li> </ul>	<p><b>PARA IFRC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cartografía incoherente del apoyo disponible de múltiples socios para reforzar la sinergia, las contribuciones estratégicas, el análisis de las deficiencias y el impacto colectivo.</li> </ul>
<p><b>PARA ICRC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejemplos de invitación a las SNS para que presten apoyo al NSD (por ejemplo, CBHFA) en zonas de conflicto.</li> </ul>	<p><b>FOR ICRC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pago del 100 % de los salarios totales de las SN sin estrategia paralela de desarrollo sostenible.</li> </ul>
	<p><b>PARA DONANTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los donantes ven a las Sociedades Nacionales como «socios ejecutores» sin contribuir a sus planes de NSD a largo plazo y su sostenibilidad</li> </ul>

**Compromiso 4 del Pacto de NSD de la IFRC. Aprendizaje y garantía de calidad: es necesario captar el aprendizaje, compartirlo y reflejarlo para mejorar la calidad del apoyo al NSD, a fin de contribuir a una IFRC y un Movimiento más fuertes. Siempre que se planifique el apoyo al NSD, se espera que cada actor refleje estos compromisos y los roles específicos descritos en este Pacto de NSD.**

<b>Prácticas de éxito para la expansión</b>	<b>Factores que debilitan las soluciones</b>
	<p><b>PARA SN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de monitoreo conjunto de las inversiones en NSD con socios / Falta de monitoreo cuantitativo y cualitativo para seguir los resultados de las inversiones en NSD y programáticas.</li> <li>Falta de planificación de la sucesión y de gestión de la continuidad institucional.</li> </ul>
<p><b>PARA SNS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos ejemplos de despliegue de SNS de personal culturalmente sensible, familiarizado con las tradiciones y costumbres locales, en contextos operativos para prestar un apoyo comprensivo y empático a las partes interesadas de la SN.</li> </ul>	

<p>PARA IFRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades de Práctica de la IFRC en el desarrollo de filiales,</li> <li>• sostenibilidad y voluntariado (aunque no se compartan adecuadamente a nivel de liderazgo de las SN o de profesionales).</li> </ul>	<p>PARA IFRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un grupo de «asesores de refuerzo» en NSD familiarizados con los contextos frágiles, complejos, afectados por la violencia y los conflictos, y con los procesos de transformación.</li> <li>• Falta de mecanismos de intermediación del conocimiento para mejorar los compromisos de los actores locales del Gran Acuerdo y recopilar ejemplos.</li> <li>• No existe una Comunidad de Práctica entre iguales centrada en el NSD en contextos frágiles, complejos, de conflicto prolongado y afectados por la violencia.</li> </ul>
	<p>PARA ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudios de caso de SAF y otros ejemplos de SN que abordan situaciones de violencia y conflicto no se comparten entre las SN ni con otros componentes del Movimiento.</li> </ul>

# LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA

## **Humanidad**

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

## **Imparcialidad**

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

## **Neutralidad**

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

## **Independencia**

El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento. It is a voluntary relief movement not prompted in any manner by desire for gain.

## **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.