



**CONSEJO DE DELEGADOS
DEL MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA
Y DE LA MEDIA LUNA ROJA**
Nairobi, Kenya
23-25 de noviembre de 2009

**Informe del taller
Mejorar nuestro resultado combinado promoviendo la
responsabilidad colectiva y las asociaciones**

Responsables del taller

Presidente: Cees Breederveld, Cruz Roja Holandesa
Relatora: Johanna van Sambeek, Cruz Roja Holandesa

Fundamento

Con la proliferación de las modalidades de trabajo en nuestro Movimiento, particularmente las relaciones bilaterales, la coordinación resulta ser en muchos casos una tarea gigantesca. Un considerable número de asociados en las operaciones, cada cual con preferencias y exigencias diferentes, suponen tal presión para la capacidad de la Sociedad Nacional receptora o la organización directora que resulta engorroso prestar una asistencia eficaz, oportuna y precisa a las personas necesitadas. Las deficiencias en la coordinación pueden tener graves consecuencias, en primer lugar para los beneficiarios, pero también para nuestras relaciones con los donantes, nuestra imagen y las futuras oportunidades.

Durante el Consejo de Delegados se organizaron tres talleres seguidos sobre el tema de la responsabilidad colectiva y las asociaciones. Estuvieron muy concurridos y se celebraron animados debates en cada uno de ellos, lo cual demostró el gran interés por el tema de todos los participantes.

Definición de trabajo

Durante los talleres la responsabilidad colectiva se definió como “la responsabilidad de todos los componentes del Movimiento de asistir con eficacia a los beneficiarios de manera coordinada y eficiente, sin imponer grandes cargas burocráticas a la Sociedad Nacional receptora”. La rendición de cuentas y la transparencia ante todas las partes interesadas, en particular los beneficiarios, se consideraron de suma importancia.

Perspectivas

Durante los diversos talleres se expresaron muchas opiniones, que se agrupan a continuación desde diferentes perspectivas, sobre la base de la definición de trabajo: los beneficiarios, los asociados que prestan apoyo y la Sociedad Nacional receptora; también se puntualizó que los donantes originales son partes interesadas importantes. En general, promover la responsabilidad colectiva es un proceso de aprendizaje que requiere una comunicación abierta y transparente, en el cual se pueden cometer errores y se puede llevar a la práctica las enseñanzas extraídas.

- **Perspectiva de los beneficiarios**

La rendición de cuenta ante los beneficiarios, como a menudo se ha indicado, debería ser la principal preocupación en todos nuestros proyectos de cooperación. Los beneficiarios deberían considerarse sujetos responsables y no simples objetos receptores. Asegurar su participación puede ser una tarea que exija tiempo y energía, y debería planearse y presupuestarse adecuadamente. La importancia de su implicación también se refleja en el Código de Buena Cooperación y en el Código de Conducta, los cuales pueden (y deberían) desempeñar un papel importante para planificar, supervisar e incluso realizar (físicamente) las actividades. Algunos ejemplos indican que la participación puede suponer también compartir gastos. Una manera adecuada para que los beneficiarios participen es por medio de los voluntarios, que actúan como enlace entre las Sociedades Nacionales implicadas y los beneficiarios y sería necesario valorar muchos más su función.

Se mencionó además que en varias operaciones (de gran escala) se demostró que existe la tendencia dentro de la Cruz Roja a emprender actividades que no son de nuestra competencia natural cuando los recursos para dichas actividades pasan a estar disponibles. En tales situaciones, según se señaló, deberíamos considerar hasta qué punto tenemos que atenernos a nuestra competencia y, además, deberíamos explicar a los beneficiarios (y a las partes interesadas) las opciones que hacemos con respecto a si participamos o no en tales actividades y por qué.

- **Sociedad Nacional receptora**

El bilateralismo, según se declaró muchas veces, es una realidad en el Movimiento, de ahí la importancia de la coordinación. Todos los participantes convinieron en que la Sociedad Nacional receptora debería estar en el asiento del conductor con respecto a todo el apoyo internacional y que todos los programas deberían contribuir a desarrollar su plan estratégico nacional. Las estrategias de cooperación (CAS) suelen considerarse como un medio para armonizar las diversas contribuciones, los memorandos de entendimiento también se consideran instrumentos específicos importantes, mientras que el Acuerdo de Sevilla constituye una herramienta general valiosa. En sus Medidas complementarias se señala que la Sociedad Nacional debería ser el principal asociado del organismo director, cuando no es el organismo director. Varios participantes declararon, sin embargo, que diversos principios contenidos en el Acuerdo de Sevilla no se respetan o se respetan de manera deficiente, precisando que, en general, no se conocen bien los instrumentos importantes. El Código de Buena Cooperación se considera un instrumento particularmente importante porque está específicamente destinado a la cooperación. Desde que los acuerdos se conciertan, en general, a nivel del Movimiento, no suele transmitirse su conocimiento a nivel nacional. Para subsanar esta situación muchos participantes opinaron que se requiere liderazgo en el terreno.

En general se estimó que la Sociedad Nacional receptora debería rechazar el apoyo que no corresponda con los planes o las herramientas antes mencionadas, incluso si ello implicara que la Sociedad perdiera los fondos para atender a las necesidades establecidas de los beneficiarios. Además se mencionó que la Sociedad Nacional debería ser estricta para no aceptar diferentes formatos de presentación de informes y rendición de cuentas.

- **Sociedades Nacionales que prestan apoyo**

Muchos participantes pidieron a las Sociedades Nacionales que prestan apoyo que sean más conscientes de la carga suplementaria que suponen sus diversas modalidades de trabajo para la Sociedad Nacional receptora y que hagan todo lo posible por normalizar más su

manera de trabajar. Esta normalización debería aplicarse a los mecanismos de las Sociedades Nacionales que prestan apoyo y a la Federación, así como a los de sus donantes originales. Por otro lado, se indicó que es importante que toda la asistencia internacional contribuya a fortalecer a la Sociedad Nacional receptora y que estos esfuerzos se realicen de manera coordinada. Es indispensable desplegar esfuerzos adicionales para convencer a los donantes externos de esta necesidad.

Se expresó la preocupación sobre la distribución desigual (o incluso la falta de ésta) del apoyo que brindan las asociaciones entre las posibles Sociedades Nacionales receptoras (se citaron varios ejemplos que dejaron claro que algunas reciben asistencia en exceso, mientras que otras casi no reciben nada).

- **Donantes institucionales**

Tal como ya se mencionó, las Sociedades Nacionales que prestan apoyo deberían entablar el diálogo con sus donantes institucionales (a menudo los gobiernos) para poner de relieve lo importante que es la flexibilidad con respecto a las modalidades de presentación de informes y rendición de cuentas. Asimismo se mencionó que las Sociedades Nacionales deberían saber que los donantes se están dando cuenta de los métodos de trabajo cada vez más fragmentados en el Movimiento, dados los costos de transacción cada vez mayores y las repercusiones que esto implica para la Sociedad Nacional.

Generalidades

Según se señaló a menudo, una asociación en el marco del Movimiento debería ser una asociación en la que sus integrantes están en pie de igualdad, capaces de presentar un frente unido a escala tanto interna como externa. Los componentes del Movimiento deben actuar en función de planes previamente acordados; respetar y apoyar el mandato y la misión de los demás componentes del Movimiento y hacer todo lo posible por lograr una coordinación activa y eficiente. Varios participantes declararon que supervisar la salud de la asociación debería ser algo tan importante como supervisar el impacto de las actividades, a fin de contribuir a un proceso de aprendizaje permanente. Las asociaciones deberían ser flexibles con respecto a la presentación de informes, la supervisión y la evaluación.

Los participantes en el taller consideran el fortalecimiento de la capacidad como parte de todas las asociaciones operativas, no tanto como un sector de los programas, sino más bien como una metodología en todo lo que hacen la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Reconociendo que esta labor es más difícil de llevar a cabo en los países afectados por conflictos armados, se propuso pues durante los talleres que se redactara un documento de orientación sobre la forma de trabajar con las Sociedades Nacionales en situaciones de conflicto armado. Sin embargo, se añadió que herramientas como los siete principios básicos de las alianzas operativas son tanto más acertadas en un entorno de conflicto como lo son en un entorno de desarrollo, pero requieren compromiso y perseverancia.

La coordinación ha demostrado facilitar la carga de trabajo de las Sociedades Nacionales receptoras. No obstante, existe un costo asociado a la coordinación y los participantes del taller opinaron que dicho costo debía repartirse de manera equitativa.

En el taller, se señaló que para trabajar asumir la responsabilidad colectiva se requieren las condiciones básicas siguientes:

- **Aplicación**

El Movimiento ha venido utilizando diferentes modelos para racionalizar la cooperación, como las estrategias de cooperación y las alianzas operativas. El Código de Buena Cooperación

está destinado específicamente a racionalizar las asociaciones y se considera como una herramienta positiva, pero que sólo será útil si la aplicamos.

- **Promoción de las complementariedades**

Los participantes del taller puntualizaron que es sumamente importante armonizar los diversos esfuerzos, haciendo todo lo posible por apoyar a las Sociedades Nacionales y a la Secretaría de la Federación. Los asociados deben ir más allá de sus propios intereses (nacionales). El Código de Buena Cooperación está destinado a crear una base de respeto mutuo.

- **Mentalidad colectiva**

Según se señaló, la responsabilidad colectiva requiere una visión compartida y una comprensión común de los objetivos. Se precisa una mentalidad colectiva.

- **intereses e impacto colectivos**

Los participantes del taller acordaron que la responsabilidad colectiva debería basarse en los intereses y el impacto colectivos. Muchos de ellos se preguntaron cómo medir este impacto colectivo: mediante la prestación de servicios de mejor calidad a los beneficiarios; mediante el uso más adecuado y más eficaz de los recursos de los donantes, mediante el fortalecimiento de la capacidad de las Sociedades Nacionales y la potenciación de la autonomía a nivel comunitario.

- **Necesidades comprobadas**

Los talleres pusieron claramente en evidencia que las asociaciones deben basarse en las necesidades comprobadas y deberían redundar solamente en beneficio de las personas necesitadas. Se indicó que en nuestros programas no deberíamos asumir que sabemos mejor lo que necesitan los beneficiarios sino establecer sus necesidades.

Por último, los participantes en el taller opinaron que las asociaciones constituyen un importante instrumento para lograr la responsabilidad colectiva, pero pueden ser tanto una carga como un beneficio. Un debate franco y abierto, como el celebrado en este taller, son un requisito necesario, así como un deseo de aprendizaje. Las Sociedades Nacionales deben adaptarse a los nuevos modos bilaterales de trabajo y deben ser independientes de las motivaciones políticas de los donantes originales. Retirarse de una asociación es tan importante como formarla.