

Advertencias útiles para la lectura de la Estrategia 2010

En la *Estrategia 2010* se presenta un conjunto de estrategias interrelacionadas que permitirán a la Federación Internacional hacer frente a los retos humanitarios del próximo decenio. El propósito de los siguientes párrafos es guiar al lector a través de las distintas partes del documento.

En la introducción se exponen los conceptos clave y la finalidad de la estrategia.

La **Parte I** es el punto de partida. En ella se describen el proceso de elaboración de la estrategia, las lecciones aprendidas de la evaluación sobre la actuación de la Federación Internacional durante el decenio de 1990, y el modo en que podría evolucionar el mundo en los próximos diez años.

En la **Parte II**, que es el núcleo del documento, se determina la misión de la Federación Internacional y se definen tres ejes estratégicos y diez resultados previstos, a través de los cuales la Federación Internacional, basándose en las lecciones del decenio de 1990, puede avanzar hacia el logro de su misión. En los ejes estratégicos se abordan las cuestiones fundamentales de la vulnerabilidad y las áreas esenciales, el desarrollo de Sociedades Nacionales que funcionen bien a través de nuevos esfuerzos de fortalecimiento de capacidades y el afianzamiento de la cooperación y las asociaciones a largo plazo. Los resultados previstos describen algunos de los cambios propiciados por estos ejes estratégicos y proporcionan un marco para ayudar a determinar tareas específicas y medir los avances.

En la **Parte III** se hace referencia a la comunicación y puesta en práctica de la nueva estrategia y se analizan las responsabilidades e hipótesis de recursos.



En la **Parte IV** se hace hincapié en el valor que la estrategia añadirá al Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y, lo que es más importante, en las mejoras que reportará a los beneficiarios y demás partes (Gobiernos y asociados nacionales e internacionales) que confían en la ayuda de la Cruz Roja y la Media Luna Roja para construir una sociedad más humana.

Introducción a la estrategia

La *Estrategia 2010* se basa en la experiencia y las lecciones del decenio de 1990, en el análisis de las tendencias del entorno externo y en las numerosas consultas realizadas tanto dentro como fuera de la Federación Internacional. En la estrategia se define un enunciado revisado de la misión:

MEJORAR LA VIDA DE LAS PERSONAS VULNERABLES MOVILIZANDO EL PODER DE LA HUMANIDAD

Mejorar la vida de las personas vulnerables. Nos hallamos ante un mundo de cambio y de progreso, pero también un mundo en el que los desastres son cada vez más frecuentes y graves, aumenta la desigualdad y el recurso a la violencia, los Gobiernos abandonan progresivamente la responsabilidad

de la prestación de servicios a las fuerzas del mercado, y el sector del voluntariado es cada vez más competitivo. Dentro de este contexto de oportunidades y riesgos, la *Estrategia 2010* se centra en conseguir que los programas de la Cruz Roja y la Media Luna Roja **respondan mejor a la vulnerabilidad local**. En la *Estrategia 2010* se reconoce el peligro de dispersar demasiado la capacidad, y se propone concentrarse en aquellos programas en los que la Cruz Roja y la Media Luna Roja puede añadir mayor valor. Para garantizar cierta unidad de acción se han determinado **cuatro áreas esenciales**; gracias a esa concentración se mejorará la calidad de los servicios, se obtendrá una identidad más definida y se lograrán posiciones de mediación más claras. A través de las áreas esenciales, la Federación Internacional contribuirá a configurar un mundo más seguro con mayor respeto por el ser humano, reducirá y aliviará el sufrimiento causado por los desastres, y mejorará la salud y la asistencia en la comunidad.

Movilizar el poder de la humanidad. La ventaja comparativa de la Federación Internacional se basa no sólo en lo que hace, sino también en su manera de funcionar y en su red de Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. La *Estrategia 2010* establece una serie de prioridades en cuanto al fortalecimiento de la capacidad, con el fin de forjar **Sociedades Nacionales que funcionen bien** y que puedan movilizar el apoyo humano y financiero necesario para actuar apropiadamente en todas las áreas esenciales. Además, señala el camino para lograr una red mundial de Sociedades Nacionales fuertes **que trabajen juntas con eficacia** mediante la elaboración de programas de cooperación, el afianzamiento de asociaciones y financiación a largo plazo, y una mediación más activa.

A diferencia de su predecesor, el *Plan Estratégico de Trabajo para el Decenio de 1990*, que sólo se ocupaba de objetivos de cambio, la *Estrategia 2010* establece las pautas que han de guiar la totalidad de las acciones de la Federación Internacional. La responsabilidad de su aplicación incumbe a las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (tanto en sus acciones colectivas como individuales), así como a los órganos de gobierno de la Federación Internacional y a la Secretaría.

Aunque la *Estrategia 2010* no está esculpida en piedra y requerirá una puesta al día periódica en un proceso de cambio y mejora continuos, define los criterios que han de conducir a una Federación Internacional que contribuya a una respuesta más coherente por parte del Movimiento a los desafíos humanitarios del próximo decenio.



Parte I

1. Proceso y contexto

La Estrategia 2010 se basa en una evaluación de la labor realizada por la Federación Internacional en el último decenio, así como en una reflexión sobre cómo puede evolucionar el mundo. En 1998, se analizó la evolución de la Federación Internacional y la utilidad de su Plan Estratégico de Trabajo para el Decenio de 1990 como primer paso para la formulación de su estrategia para el futuro. Se examinaron documentos, se analizaron los cuestionarios enviados por las Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja de todo el mundo y se entrevistó a más de 250 personas pertenecientes a la Cruz Roja y la Media Luna Roja y a organizaciones homólogas. Esa participación directa continuó durante todo el proceso de formulación de la estrategia: la Estrategia 2010 se incluyó como punto del orden del día en todas las reuniones estatutarias de 1998 y 1999, se organizaron grupos de debate, se abrió una dirección de correo electrónico dedicada especialmente a recibir comentarios y se enviaron dos borradores de la estrategia a todas las Sociedades Nacionales para conocer su opinión.

Finalmente, se elaboró un informe de evaluación, Aprendiendo del decenio de 1990, así como una serie de documentos de reflexión que han sustentado el proceso de formulación de la Estrategia 2010. En la sección final, "Otras lecturas", nos referimos a ellos de manera más detallada.

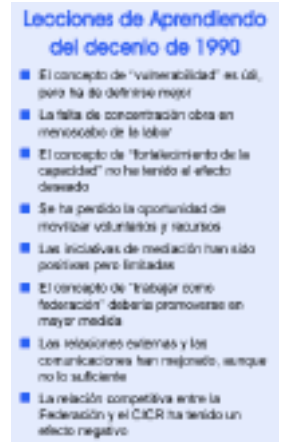
2. Aprendiendo del decenio de 1990 — Capacidad actual

En las conclusiones de la evaluación se destaca que la red mundial de organizaciones nacionales integradas por voluntarios es la mayor ventaja comparativa en que debe sustentarse la Federación Internacional. Otras ventajas dimanar del mandato, los valores, el emblema, la historia y la reputación que comparte con otros componentes del Movimiento.

A través de la red de Sociedades Nacionales, la Federación Internacional benefició en el decenio de 1990 a un número superior de personas vulnerables que en el de 1980; sin embargo, ello se logró merced a una amplia dispersión de los servicios prestados a expensas de reducir su intensidad. Los entrevistados manifestaron una gran preocupación por que la falta de concentración estuviera menoscabando a la organización.

La evaluación demostró que la Federación Internacional había podido responder a las crisis humanitarias prolongadas con que se había encontrado durante el decenio de 1990 y que, en muchos casos, había logrado fortalecer las capacidades de las Sociedades Nacionales a través de las operaciones de socorro. Si bien durante todo el decenio se formularon políticas e instrumentos para establecer capacidades locales sostenibles a medida que este aspecto adquiriría mayor prioridad, muchos estimaron que no habían tenido una influencia significativa sobre la filosofía y las estructuras de socorro que predominan en la organización y que su repercusión había sido escasa.

Otros problemas importantes para la Federación Internacional durante el decenio de 1990 fueron: las dificultades de captación y conservación de voluntarios y su considerable descenso cuantitativo, la insuficiencia de la financiación gubernamental para actividades de desarrollo, y el fracaso relativo de las actividades de obtención de fondos a nivel mundial. La movilización de recursos en el plano nacional y en el internacional se consideró como el principal error u oportunidad perdida del decenio.



Aunque las relaciones externas y las comunicaciones mejoraron de manera notable, todavía quedaba mucho por hacer, en particular para ayudar a las Sociedades Nacionales en sus relaciones con los Gobiernos y otras organizaciones. La Federación Internacional tenía que definir mejor qué entendía por mediación y cómo quería llevarla a la práctica, tanto a escala nacional como internacional. Las organizaciones homólogas se manifestaron de manera muy positiva respecto a las iniciativas de mediación de la Federación Internacional, pero lamentaron que ésta no hubiera adoptado una función más activa. Durante gran parte del decenio de 1990, la relación, muchas veces competitiva, entre la Federación Internacional y el CICR tuvo un efecto muy negativo sobre el Movimiento. El nuevo acuerdo concluido en el Consejo de Delegados celebrado en Sevilla en 1997 alentó la esperanza y brindó la oportunidad de acrecentar la cooperación anhelada por los entrevistados.

En cuanto a la idea de "trabajar como federación" y la aspiración de que las decisiones en cuanto a políticas reflejasen el contexto y la realidad de las Sociedades Nacionales, se avanzó considerablemente, pero aún quedaba mucho por hacer.

Muchos de los cambios producidos en la Federación Internacional que se mencionan en la evaluación reflejan una ejecución parcial y, en muchos casos, significativa del reto y de las metas del Plan Estratégico de Trabajo para el Decenio de 1990 que, en general, fue considerado como un instrumento adecuado para establecer un marco útil de planificación, una serie de conceptos, y un discurso común, que habían contribuido al desarrollo de la Federación.

3. Tendencias e incertidumbres en el contexto externo



En un mundo en constante evolución es imposible saber qué deparará el futuro, pero esta estrategia tiene que tratar de prever cómo será el mundo del que la Federación Internacional formará parte en los próximos diez años. Aunque es posible determinar ciertas fuerzas externas que incidirán en la vida de las personas vulnerables y en la labor de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, no puede predecirse cuál será su evolución.

El resultado de la mundialización será probablemente un mundo más integrado e interdependiente, con menos barreras al movimiento de ideas, personas, bienes y capitales. Ello conlleva oportunidades (comercio, información, ciencia, inversiones privadas en mercados emergentes, etc.), pero también amenazas (inestabilidad financiera, vulnerabilidad a los movimientos de capital a corto plazo, propagación de enfermedades infecciosas, etc.). Es muy probable que los acontecimientos actuales tengan efectos generales positivos en el desarrollo humano, pero pueden agravar la desigualdad económica.

En 1960, la población de los países más ricos del mundo (el 20 por ciento de la población total del mundo) tenía 30 veces los ingresos del 20 por ciento de la población más pobre; en 1995, ese mismo grupo tenía 82 veces los ingresos del 20 por ciento más pobre. La brecha entre “poseedores” y “desposeídos” se ampliará tanto dentro de los países como entre una nación y otra, porque la mundialización deja atrás a algunos de los más pobres del mundo. Las necesidades de los “desposeídos” y la movilización de los “poseedores” son preocupaciones básicas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Con toda probabilidad, las naciones se agruparán en bloques regionales y las empresas transnacionales mundiales adquirirán una enorme influencia. Parece probable que los Gobiernos nacionales pierdan parte de su autonomía, transfiriéndose la autoridad tanto hacia arriba — a los organismos y tratados supranacionales — como hacia abajo — a las autoridades locales — y que el equilibrio de poder entre el Estado y otros sectores de la sociedad siga alterándose.

Los Gobiernos reducirán su participación en la prestación de servicios y se hará mayor hincapié en las respuestas del mercado y en fomentar que los ciudadanos busquen sus propias soluciones.

En este contexto, tanto los Gobiernos como el sector privado tratan de forjar nuevas asociaciones con un sector de instituciones integradas por voluntarios que es cada vez más competitivo y que puede prestar servicios a la comunidad de manera eficaz.



La retirada del Estado de la prestación de servicios y el fomento de la participación local y la ciudadanía activa representan un desplazamiento de la responsabilidad en la prestación de servicios de los empleados remunerados a los asistentes circunstanciales.

La urbanización aumentará. Para muchos tendrá aspectos positivos, pero conllevará también un incremento del número de personas que viven en arrabales hacinados y en asentamientos ocupados de forma ilegal y que carecen prácticamente de todos los servicios. Es probable que el número de personas internamente desplazadas y refugiados también se acreciente y se prevé un aumento significativo de la migración, tanto dentro de un país como de un país a otro, especialmente los desplazamientos de jóvenes hacia el norte. Por otra parte, en muchos lugares del mundo, la población envejece rápidamente y el número de jóvenes es relativamente más reducido, por lo que se incrementará la presión sobre los sistemas actuales de asistencia sanitaria y de pensiones.

La insuficiencia de los esfuerzos nacionales y mundiales por combatir la degradación del medio ambiente puede llevar a desastres más frecuentes y graves con una incidencia cada vez mayor en la sociedad. El número de personas afectadas por las inundaciones costeras y fluviales continuará en aumento; por otra parte, disminuirá el acceso al agua, lo que contribuirá a la propagación de enfermedades.

En los países en desarrollo se seguirán perdiendo muchas vidas debido a **enfermedades infecciosas** como la diarrea, las infecciones respiratorias agudas y el sarampión, y a su interacción con la pobreza y la malnutrición.



Epidemias nuevas y otras que vuelven a aparecer (como el paludismo, la tuberculosis y el VIH/SIDA) amenazan no sólo la salud de las personas, sino también las conquistas del desarrollo humano. Las **enfermedades no transmisibles** relacionadas con estilos de vida insalubres aumentarán la morbilidad y la mortalidad si no se invierten las tendencias actuales.

La **seguridad humana**, una dimensión esencial del desarrollo, implica la protección de las personas frente a amenazas tales como los desastres, el hambre y la enfermedad, o cualquier otro trastorno repentino que conmocione su vida cotidiana. Tanto en las naciones pobres como en las ricas, la vida humana se ve cada vez más amenazada por los accidentes y la violencia. Los **accidentes de trabajo y de tráfico** se cuentan entre las tres causas de mortandad más importantes de las personas de entre 15 y 30 años en muchos países.

Estas tendencias pueden llevar a que se recurra con más frecuencia a la violencia, con resultados cada vez más devastadores debido al enorme caudal de armas ligeras de gran potencia que se encuentran en el mercado. La combinación de unos Estados más débiles con el aumento del número de agentes violentos paraestatales puede dar lugar a que los **Convenios de Ginebra** y los principios de imparcialidad y neutralidad sean peor comprendidos y más difíciles de aplicar, mientras que lograr que se respete el emblema de la Cruz Roja/Media Luna Roja se convertirá en un desafío importante. La religión y la transformación de los sistemas de valores serán fuerzas poderosas que modelarán el contexto de la acción de Cruz Roja y de Media Luna Roja.



La nueva **teoría del desarrollo** hace hincapié en el establecimiento de políticas de mercado que potencien el crecimiento mediante la creación de empleo, el fortalecimiento de las instituciones locales y el suministro de importantes servicios públicos que no se pueden prestar de manera satisfactoria y equitativa a través del sector privado. Habida cuenta de los crecientes indicios de la importancia de las instituciones locales y de su incidencia en el desarrollo, el fortalecimiento de la capacidad es cada vez más una meta clave y vital de la cooperación para el desarrollo.

4. Del análisis a la acción

En el examen del entorno externo se han hallado tendencias y cuestiones que pueden evolucionar de maneras difíciles de predecir (es muy posible que muchas de ellas no se hayan percibido y que aparezcan otras que aún no se manifiestan). La Federación Internacional tiene que seguir observando el entorno en el que actúa y adaptarse a él. Sin embargo, también necesita una visión común del futuro que sirva de sustento a su estrategia.

El análisis del entorno humanitario proporciona una base clara sobre la que definir las prioridades de acción de la Federación Internacional. En un mundo en creciente tensión, que recurre cada vez más a la violencia, en el que se espera que aumente la necesidad de asistencia humanitaria a causa de los desastres y las crisis económicas, en el que los Gobiernos dejan la prestación de servicios en manos de las fuerzas del mercado y de un sector voluntario competitivo, las Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja tienen ante sí oportunidades y riesgos.

La Federación Internacional es una red de Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja con presencia local en casi todos los países, más de 100 millones de voluntarios, un conjunto de principios que le permiten extenderse a lo largo y a lo ancho de los movimientos políticos y sociales, una base jurídica sin parangón y unos emblemas respetados.

Esas singulares características permiten a la Federación Internacional realizar su labor y alcanzar sus objetivos de una manera que no está al alcance de otras organizaciones.

La Estrategia 2010 determina cómo pueden aprovecharse



esas ventajas comparativas para mejorar la vida de las personas vulnerables.



Parte II

Misión, ejes estratégicos y resultados previstos

5. La misión de la Federación Internacional

Vivan en grandes ciudades o en aldeas aisladas y sea cual sea el idioma que hablen, todas las personas quieren lo mejor para sus hijos y familias, así como vivir en paz y armonía, con seguridad económica y física, con dignidad personal y en una comunidad solidaria. Pero en el umbral del milenio, son muchas las personas que viven expuestas a situaciones que ponen en peligro su capacidad de vivir con un mínimo de seguridad social y económica y de dignidad humana y que, por lo tanto, son vulnerables. Gracias a su excepcional federación de Sociedades Nacionales y voluntarios, la Federación Internacional trabaja para

mejorar la vida de las personas vulnerables movilizando el poder de la humanidad

La Federación Internacional forma parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, cuyo objetivo se expresa en sus Estatutos y en el principio de humanidad: prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias, proteger la vida y la salud y garantizar el respeto por el ser humano. La primera parte del enunciado de la misión, "**mejorar la vida de las personas vulnerables**" abarca esos objetivos al tiempo que les añade una dimensión de fortalecimiento de la capacidad, sostenibilidad y dignidad.

La Federación Internacional trabaja, "**movilizando el poder de la humanidad**", para brindar apoyo y solidaridad. Las Sociedades Nacionales están abiertas a todos los individuos, que pueden encontrar en la Cruz Roja y la Media Luna Roja un "espacio" en el que reunirse para ejercer su responsabilidad de ayudar a los demás y encontrar soluciones a los problemas comunitarios. La movilización de beneficiarios, voluntarios y donantes es la manifestación de esa responsabilidad. Trabajando de este modo, "movilizando el poder de la humanidad", la Cruz Roja y la Media Luna Roja potencia la autonomía de las personas y promueve una cooperación y una paz duraderas.

Por todo ello ¡vale la pena trabajar!

6. Mejorar la vida de las personas vulnerables

Las "personas vulnerables", para la Federación Internacional, son las que están expuestas a situaciones que amenazan su supervivencia o su capacidad de vivir con un mínimo de seguridad social y económica y de dignidad humana.

La vulnerabilidad es un concepto relativo y dinámico que se relaciona con la capacidad de un individuo o una comunidad para enfrentarse a amenazas específicas en un momento determinado.

La vulnerabilidad puede asociarse con elementos de pobreza, pero también se relaciona con el aislamiento de las personas, la inseguridad y la indefensión ante riesgos, traumas y presiones. En sus esfuerzos por mejorar la vida de los individuos, la Cruz Roja y la Media Luna Roja da prioridad a los casos más urgentes de aflicción: las personas más vulnerables.

El informe de evaluación Aprendiendo del decenio de 1990 puso de manifiesto las dificultades encontradas para hacer operativo el concepto de vulnerabilidad. La labor de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y sus intentos de reducir la vulnerabilidad y fortalecer las capacidades pueden entenderse mejor si se dividen en tres categorías:

- **prevenir el sufrimiento** de las personas ayudándolas a **prepararse** para situaciones que pueden aumentar su vulnerabilidad y a tratar de evitarlas;
- **ayudar** a las personas que sufren un aumento grave de su vulnerabilidad debido a una crisis o un **desastre repentino**; y
- **aliviar el sufrimiento** reduciendo la vulnerabilidad y mejorando la capacidad de las personas que viven **constantemente** en una situación en que su seguridad económica y social y su dignidad están amenazadas; una situación que se ha denominado "vulnerabilidad estructural".

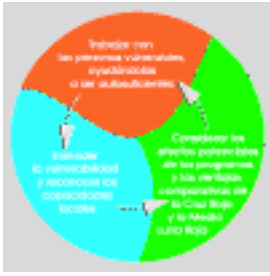
Cada una de estas categorías exige un enfoque diferente, pero todas ellas saldrán beneficiadas si tenemos unos programas mejor fundamentados en las realidades locales y más concentrados en las esferas a las que la Cruz Roja y la Media Luna Roja puede añadir mayor valor.

6.1. Respuesta a la vulnerabilidad y la capacidad local

El desafío de reducir la vulnerabilidad y potenciar la capacidad requiere un conocimiento y una comprensión profundos de la realidad local. Ese conocimiento es lo que permite el desarrollo de programas sensibles y apropiados. La red de Sociedades Nacionales y sus estructuras locales proporciona un cauce a través del cual puede afrontarse este desafío.

Para que los programas de las Sociedades Nacionales sean más eficaces, cabe destacar tres medidas específicas:

- **Trabajar con las capacidades**, aptitudes y recursos **de las personas vulnerables**, ayudándolas a ser autosuficientes.
- Utilizar y seguir desarrollando las capacidades e instrumentos necesarios para **comprender la vulnerabilidad e identificar las capacidades locales**. Reconocer que hombres y mujeres a menudo tienen papeles diferentes en la casa, en la comunidad y en la sociedad y elaborar programas sensibles que reconozcan su vulnerabilidad y capacidad específicas dentro de un contexto más amplio de etnia, raza y religión.

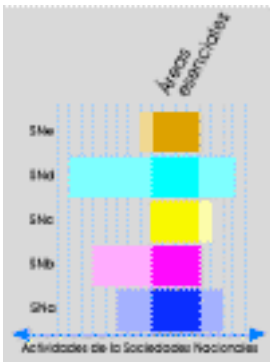


- El **impacto potencial** de los diferentes programas y las **ventajas comparativas** de la Cruz Roja y la Media Luna Roja proporcionan la base sobre la que se decide en qué concentrarse. Dado que la vulnerabilidad es cambiante, debe procederse a ello periódicamente.

Durante todo el proceso de identificación de las vulnerabilidades y capacidades locales, se determinará un abanico muy amplio de actividades y programas potenciales. Sin embargo, la capacidad intelectual, humana y financiera de la Cruz Roja y la Media Luna Roja no debe dispersarse en exceso. También debería reconocerse que otras organizaciones podrían ser más eficaces en algunas áreas específicas. Como se examina en la sección siguiente, las "áreas esenciales" acordadas deberían formar la columna vertebral de los esfuerzos de programación y proporcionar una base sobre la que ir ampliando programas del plano local al nacional e internacional. No obstante, el análisis local de la vulnerabilidad y las ventajas comparativas de las Sociedades Nacionales podrían llevar a áreas **adicionales** que variarían de un país a otro.

6.2. Concentración en áreas esenciales

Es preciso mantener la diversidad de las actividades de las Sociedades Nacionales, en gran parte porque esa diversidad refleja la medida en que varía la vulnerabilidad de un sitio a otro.



Sin embargo, hay una serie de **áreas esenciales** amplias en las que no sólo la mayoría de las Sociedades Nacionales han desarrollado un conocimiento profundo, sino también en las que la intervención de la Cruz Roja y la Media Luna Roja en todas las regiones durante el próximo decenio será cada vez más apremiante.

Las áreas esenciales son "denominadores comunes" en los que las Sociedades Nacionales individuales pueden sacar el máximo provecho de formar parte de una *Federación Internacional*; proporcionan además oportunidades para trabajar de forma conjunta y para aprender unas de otras. Las áreas esenciales constituirán la columna vertebral sobre la que la Federación Internacional construirá su experiencia colectiva y su reputación. Todas las Sociedades Nacionales han de desarrollar y hacer contribuciones a esas áreas y, para ello, pueden contar con el asesoramiento y el apoyo de la Federación.



Como se ilustra en el diagrama, las áreas esenciales definen las actividades en que se centrará la Cruz Roja y la Media Luna con carácter prioritario; esa concentración no excluye la posibilidad de que las Sociedades Nacionales lleven a cabo actividades en otras áreas que consideren necesarias.

Las áreas esenciales son:

- promoción de los Principios Fundamentales y los valores humanitarios del Movimiento;
- intervención en casos de desastre;
- preparación para desastres; y
- salud y asistencia en la comunidad.

Estas áreas esenciales constituyen un **módulo integral e interrelacionado** que ofrece una oportunidad de centrar los esfuerzos colectivos en una gama de actividades más reducida. Presentan dos dimensiones: **la prestación de servicios** y **la mediación**.



La Federación Internacional se centrará en el **fortalecimiento de la capacidad** en las cuatro áreas esenciales para prestar apoyo y **servicios de mejor calidad** y mantener **posiciones de mediación** más claras.

También facilitará el establecimiento de acuerdos entre Sociedades Nacionales individuales y otras instituciones nacionales, así como entre la Federación Internacional y las organizaciones internacionales. Las decisiones de política formularán **criterios de calidad** para cada una de las áreas esenciales. Se establecerá un **sistema de evaluación** en toda la Federación que incluirá la autoevaluación y el examen por homólogos para medir el progreso en todas las áreas esenciales e incorporar las enseñanzas en el desarrollo de programas futuros.

La definición de las áreas esenciales de la Federación Internacional ayuda a precisar el interés principal de la Secretaría, es decir, apoyar y fortalecer la capacidad de las Sociedades Nacionales en esas cuatro áreas esenciales, facilitar la cooperación entre las Sociedades miembros y, al mismo tiempo, ser capaz de **coordinar y dirigir** el apoyo internacional para los programas de intervención en casos de desastre.

Eje estratégico:

Los programas de las Sociedades Nacionales responden a la vulnerabilidad local y abordan específicamente aquellas áreas donde pueden tener mayor impacto. Los

esfuerzos colectivos se concentrarán en la promoción de los Principios Fundamentales y valores humanitarios del Movimiento, la intervención en casos de desastre, la preparación para desastres, y la salud y la asistencia en la comunidad.

6.3. Concentración dentro de cada área esencial

6.3.1. Promoción de los Principios Fundamentales y los valores humanitarios del Movimiento

En un mundo en el que aumentan el aislamiento, la tensión y el uso de la violencia, la Cruz Roja y la Media Luna Roja debe propugnar los valores individuales y comunitarios que propician el respeto por los demás seres humanos y la voluntad de trabajar juntos para encontrar soluciones a los problemas de la comunidad. El mandato de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, los Principios Fundamentales y la estima que merecen sus emblemas colocan a la Federación Internacional en una posición excepcional para lograr esta meta. Las acciones en esta área se coordinarán plenamente con el CICR.

El objetivo de esta área esencial no es simplemente asegurar que todos — miembros del personal o voluntarios, autoridades públicas o privadas, o la comunidad en general — **conozcan** esos principios y valores, **sino influir en su comportamiento**.

Las prioridades principales serán:

- **La comprensión interna de los Principios Fundamentales.** Se desarrollarán nuevas iniciativas para asegurar que los voluntarios y el personal de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja entiendan los Principios Fundamentales y actúen basándose en ellos en su labor con personas vulnerables en tiempos de paz, desastre o conflicto armado.
- **La concienciación de las autoridades públicas y privadas.** Se adoptarán iniciativas para asegurar que las autoridades comprendan el papel de las Sociedades Nacionales y del Movimiento, valoren y protejan su independencia y emblema, utilicen su capacidad y faciliten su acceso en situaciones de paz o de violencia.
- **La influencia sobre el comportamiento en la comunidad.** Es necesario que los Principios Fundamentales, en su conjunto, sean entendidos y aplicados por la propia Cruz Roja y la Media Luna Roja.



Sin embargo, en lo que respecta a la promoción externa, no todos los Principios Fundamentales son igualmente pertinentes. Algunos son, sin duda, declaraciones de valores que la Cruz Roja y la Media Luna Roja procura promover externamente (por ejemplo, el "respeto por el ser humano" en el principio de *humanidad*); otros están más relacionados con la organización interna (por ejemplo, el principio de *universalidad*). Al analizar los propios Principios Fundamentales y las decisiones de la Asamblea General de la Federación Internacional y la Conferencia Internacional, el Movimiento ha reconocido formalmente la importancia de la promoción externa de los siguientes valores:

- la protección de la vida, la salud y la dignidad humana;
- el respeto por el ser humano;
- la eliminación de la discriminación por motivos de nacionalidad, raza, sexo, creencias religiosas, clase social u opiniones políticas;
- la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y la paz duradera entre todos los pueblos; y
- el voluntariado.

Las Sociedades Nacionales han trabajado tradicionalmente en la **difusión del conocimiento** de los Principios Fundamentales y el derecho internacional humanitario, lo cual debe seguir siendo una prioridad para todos los componentes del Movimiento. Algunas Sociedades ya han emprendido programas para la promoción de los valores mencionados con el fin de **influir en el comportamiento de la comunidad**. Esos programas incluyen iniciativas para oponerse a la discriminación (por ejemplo, respecto de los que solicitan asilo, los inmigrantes, las personas afectadas por el VIH/SIDA y los discapacitados), así como para detener la violencia y fomentar una cultura de pacifismo en la resolución de diferencias en la comunidad. El análisis esbozado anteriormente y la experiencia de las Sociedades Nacionales se utilizarán para elaborar nuevas iniciativas y programas que serán aplicados por las Sociedades Nacionales con el apoyo de la Federación Internacional.

La promoción de esos mismos valores también proporciona un elemento para sentar las bases de relaciones nuevas y más fuertes con la comunidad empresarial, cada vez más interesada en definir y asumir sus responsabilidades sociales.

6.3.2. Intervención en casos de desastre

A pesar de los esfuerzos por mitigar el riesgo de los sucesos naturales o provocados por la actividad humana, se prevé un aumento de la frecuencia y repercusión de los desastres en todo el mundo. Sin embargo, los desastres afectan de manera desproporcionada a los pobres: más del 90 por ciento de todas las muertes relacionadas con desastres se producen en los países en desarrollo y las

- **Elaboración y adopción de normas más apropiadas.**

Debe continuar la labor sobre la calidad y las normas en materia de intervención en casos de desastre, tomando como base el *Código de Conducta* y el trabajo actualmente en curso del Proyecto de la Esfera. La Federación Internacional proseguirá asimismo sus iniciativas de mediación a través del *Informe Mundial sobre Desastres* y otras actividades relacionadas.

6.3.3 Preparación para desastres

Los planes nacionales y locales para hacer frente a los desastres deberían describir las funciones y responsabilidades de las Sociedades Nacionales como auxiliares de sus Gobiernos. Las Sociedades Nacionales desempeñarán un papel en el reconocimiento de estrategias para afrontar y mitigar los efectos de los desastres en las poblaciones que corren mayores riesgos y promoverán la autosuficiencia de este grupo con miras a encontrar soluciones apropiadas y sostenibles en previsión de futuros desastres. En la *Estrategia 2010* se establecen cuatro prioridades para mejorar la eficacia de la preparación para desastres:

- **Potenciación de la planificación de la preparación para desastres.**

Las evaluaciones de riesgo, vulnerabilidad y capacidad desempeñan un papel decisivo para mejorar nuestra comprensión de la vulnerabilidad humana frente a los desastres e incorporar las enseñanzas en la planificación de la preparación. La vulnerabilidad de las poblaciones que viven en áreas propensas a desastres y de las afectadas por crisis socioeconómicas es probable que vaya en aumento. La Federación Internacional tiene que invertir en la mejora de las capacidades para vigilar las modalidades cambiantes de riesgo y vulnerabilidad y actuar en consecuencia. Se potenciará la coordinación con el CICR para apoyar la preparación de las Sociedades Nacionales en situaciones de conflicto armado.

- **Establecimiento de mecanismos eficaces de intervención en casos de desastre.**

Para lograr una intervención eficaz en casos de desastre es de importancia crítica contar con planes de intervención detallados, a todos los niveles, que definan las responsabilidades esenciales de los principales agentes (Gobierno, Sociedades Nacionales y organizaciones no

gubernamentales).



Para prever los movimientos de los ciclones en la bahía de Bengala se utilizan los datos de los satélites. Después de ser registrados en Dhaka, los avisos son transmitidos por radio a los voluntarios de la Media Luna Roja de Bangladesh en la zonas costeras bajas. Los voluntarios, por medio de megáfonos manuales, son el último eslabón de la cadena de avisos de alta tecnología generados por los sistemas de satélites e informáticos pero, sin esa participación local en el terreno, el resto del sistema carece de sentido.

Las Sociedades Nacionales pueden contribuir a ello preconizando enérgicamente la planificación de la intervención en casos de desastre y el desarrollo de los mecanismos operacionales apropiados.

En el ámbito de la comunidad, las secciones locales pueden ayudar a establecer planes basados en las evaluaciones participativas de las descripciones de riesgo individuales y de los recursos existentes. Las Sociedades Nacionales también pueden alentar al establecimiento de comités de emergencia comunitarios encargados de planificar, guiar y coordinar las actividades de intervención y preparación. Además, la Cruz Roja y la Media Luna Roja debe asegurar que sus propios sistemas de intervención en casos de desastre puedan continuar funcionando con eficacia a pesar de los efectos de la catástrofe. Como se ha mencionado en la sección referente a la intervención en casos de desastre, la capacidad de la Federación Internacional de ampliar la intervención cuando un desastre rebasa las capacidades nacionales es una de sus ventajas comparativas; sin embargo, ello requiere invertir en la preparación a nivel mundial.

- **Sensibilización de la comunidad y educación pública.**

Una mayor sensibilización respecto de los peligros y vulnerabilidades en las comunidades de alto riesgo, así como el conocimiento de estrategias básicas de intervención, pueden reducir la pérdida de vidas y propiedades. Las Sociedades Nacionales tomarán la iniciativa para sensibilizar al público en general respecto de los riesgos potenciales y mostrarle los medios para mitigar o reducir los efectos de los desastres mediante herramientas de gestión de riesgos. Además, la Cruz Roja y la Media Luna Roja puede contribuir a asegurar que las comunidades locales accedan a la información que proporcionan los sistemas de alerta temprana, aprendan a interpretarla y actúen en consecuencia. Mediante la red de secciones y

actividades locales que atienden las necesidades cotidianas de la comunidad, la Cruz Roja y la Media Luna Roja puede desempeñar una función complementaria de crucial importancia en este aspecto.

- **Mitigación y reducción de desastres.**

Las actividades dirigidas a mitigar y reducir los desastres representan un gran desafío; requieren una capacidad sólida en el plano local y han de formar parte de una estrategia general de desarrollo. Diversas Sociedades Nacionales participan activamente en diferentes actividades que vinculan la salud, el suministro de agua y saneamiento y el medio ambiente. Debe examinarse la experiencia colectiva en esta área a fin de determinar las necesidades básicas y las principales medidas para emprender actividades de reducción de desastres en el plano local.

6.3.4 Salud y asistencia en la comunidad

Compete al Gobierno, en última instancia, velar por que su sistema de salud y bienestar social, sea cual fuere su estructura, esté en condiciones de atender las necesidades de su población y, en particular, de las personas más vulnerables. En la *Estrategia 2010* se establecen las prioridades mediante las cuales puede potenciarse la función complementaria de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y su incidencia en la salud y el bienestar de la comunidad:

- Voluntarios, familiares, compañeros y amigos prestan un importante **apoyo práctico y emocional a las personas vulnerables de la comunidad**. El retroceso del Estado en la prestación activa de servicios, el desmoronamiento de las redes de seguridad social y el envejecimiento de la población entrañan un aumento de la carga de trabajo que esos voluntarios y asistentes circunstanciales tendrán que afrontar en el futuro. La Cruz Roja y la Media Luna Roja, integradas en la comunidad y a través de su extensa red de voluntarios, proporciona asistencia y apoya a otras personas que, circunstancialmente, prestan asistencia en la comunidad, contribuyendo a salvar la brecha entre la prestación institucional de servicios y las unidades familiares. En esta área, tiene importancia crucial la documentación, la sistematización y el desarrollo de la experiencia de las Sociedades Nacionales.
- Aunque se admite el liderazgo mundial de las Sociedades Nacionales en la **prestación de servicios de primeros auxilios y capacitación en la materia**, éstas deben reconocer y aprovechar mejor las oportunidades de acceso que les brindan las actividades de primeros auxilios para reducir la vulnerabilidad individual y comunitaria frente a la enfermedad, los accidentes, los traumas y la violencia.
- Cuando el sistema oficial de salud es incapaz de llegar a ciertas áreas o grupos de personas o cuando, repentinamente, se desmorona a causa de un desastre, las Sociedades Nacionales han de adoptar, temporalmente, un enfoque **más global de la asistencia**

sanitaria y, al mismo tiempo, defender y apoyar su prestación por parte de los sistemas oficiales. El enfoque de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en esas situaciones incluirá la educación sanitaria y programas basados en la comunidad destinados a prevenir y controlar las enfermedades transmisibles, la diarrea, las infecciones respiratorias agudas y otras causas de mortalidad infantil, la salud reproductiva, la nutrición y la higiene del medio.

- La red de la Cruz Roja y la Media Luna Roja proporciona una oportunidad única para **establecer vínculos entre la comunidad sanitaria internacional y la comunidad sanitaria local**, transmitiendo las preocupaciones, la información, etc. de una a otra y convirtiéndose en un elemento catalizador a través del cual se pueden lograr nuevos objetivos.

7. Movilizar el poder de la humanidad

El carácter singular de la Federación Internacional se define por su red y por *cómo* hace las cosas. Muchas organizaciones realizan su labor en una u otra de las "áreas esenciales", pero sólo la Federación Internacional está dotada de una red mundial de organizaciones nacionales y de un conjunto de principios rectores, con un fundamento jurídico y unos emblemas que le permiten prestar servicios con más eficacia y afianzar el tejido social, contribuyendo de ese modo al fortalecimiento de la sociedad civil.

La fuerte presencia de las Sociedades Nacionales y una red de voluntarios en cada país permite a la Cruz Roja y a la Media Luna Roja colaborar con las comunidades locales para definir las necesidades y elaborar soluciones desde dentro, fortaleciendo así la capacidad y reduciendo la vulnerabilidad. La composición universal y la posibilidad de trabajar como federación permite multiplicar las capacidades en el plano mundial y lograr

una cooperación perdurable. Del mandato, de los servicios que presta y del reconocimiento de que disfruta la Cruz Roja y la Media Luna Roja dimana una sólida capacidad para influir en las autoridades que le permite movilizar el apoyo en pro de los objetivos humanitarios de una forma que no está al alcance de otras organizaciones.

7.1. Sociedades Nacionales que funcionan bien

Las instituciones locales constituyen un desafío fundamental para el desarrollo. Existen cada vez más indicios de las repercusiones que tienen sobre el desarrollo (y las acciones humanitarias). El fortalecimiento de la capacidad se está convirtiendo en un elemento esencial de los nuevos criterios sobre cooperación para el desarrollo. Es necesario que la Federación Internacional aproveche mejor la posición de privilegio que ostenta en relación con la comunidad humanitaria y la comunidad del desarrollo.



La Cruz Roja y la Media Luna Roja contribuye mediante sus acciones a desarrollar diferentes aspectos de los derechos humanos elementales.

Pero los derechos suponen asimismo responsabilidades. Los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja hacen hincapié en la responsabilidad del individuo de prestar asistencia a los demás. El trabajo voluntario es una manifestación de esa responsabilidad. Mediante su manera característica de trabajar, la Cruz Roja y la Media Luna Roja realiza una contribución que va más allá de su prestación de servicios y su mediación directa. Mediante voluntarios que forman parte de la comunidad, proporciona un "espacio" en el que las personas pueden reunirse para encontrar soluciones a los problemas de la comunidad. Ello puede dar lugar a un tejido social más rico y tiene un efecto directo en **el fortalecimiento de la sociedad civil y el desarrollo de la comunidad**. Además, como parte de una federación mundial de organizaciones nacionales, la Cruz Roja y la Media Luna Roja permite 'vincular' a individuos y comunidades y contribuye directamente a forjar una sociedad más humana.

A juicio de la Federación Internacional, el fortalecimiento de la capacidad de las Sociedades Nacionales es un perfeccionamiento permanente de la capacidad de sus miembros para mejorar la vida de las personas vulnerables; consiste en el fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades (sedes, secciones y estructuras locales) para obrar eficazmente en todas las áreas esenciales. El fortalecimiento de la capacidad requiere **una perspectiva y un compromiso a largo plazo** que todavía no se ha integrado plenamente en la filosofía general de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, aún fuertemente centrada en su dimensión de intervención en casos de emergencia.

Se dará prioridad a los siguientes aspectos:

- Unos órganos de gobierno comprometidos y eficientes son claves para el fortalecimiento de la capacidad de la Sociedad Nacional. Los órganos de gobierno de la Federación Internacional, las Sociedades homólogas y la Secretaría desempeñan una función de apoyo y supervisión importante en el proceso de desarrollo de las características de una "**Sociedad Nacional que funciona bien**". Los problemas de integridad de una Sociedad repercuten sobre todo el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Se establecerán nuevos mecanismos para asegurar que los órganos de gobierno, con el apoyo de la Secretaría, proporcionen una supervisión efectiva y un apoyo oportuno en estas situaciones; la coordinación con el CICR, que es importante para todos los esfuerzos de fortalecimiento de capacidad, será particularmente pertinente en este caso.
- En muchos países, algunos sectores de la población están flagrantemente subrepresentados en la Sociedad Nacional. Lograr un equilibrio satisfactorio es importante, no sólo por razones de justicia e igualdad y para evitar la discriminación, sino también para garantizar que todas las acciones tengan el mayor impacto posible. La Federación Internacional debe mostrar colectivamente una mejora sensible en la manera en que **los cargos de responsabilidad**

reflejan la composición de la población, insistiendo en particular en una mejor representación de los géneros, de la juventud y de las etnias.

- **La variada red mundial de personas es un ventaja valiosa** de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja; los **voluntarios** se encargan de la mayor parte de los servicios en el ámbito local y desempeñan un papel importante en la consolidación de la sociedad civil. La captación, la formación y, especialmente, la conservación de los voluntarios son cuestiones de importancia particular que las Sociedades Nacionales deben abordar. La Cruz Roja y la Media Luna Roja puede ser un "hogar" para todos aquéllos que deseen participar en actividades voluntarias y, por tanto, es importante que la acción de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja esté abierta a todas las personas de la comunidad y propicie su integración. La Federación Internacional procurará encontrar maneras de alentar la participación de voluntarios, aparte del modelo tradicional de afiliación. Los niveles de competencia y conocimiento de una organización están determinados por sus miembros; ampliar los planes de formación de dirigentes, tanto para los **órganos de gobierno como para los empleados**, será un aspecto prioritario.



- **La movilización de recursos financieros** fue considerada por muchas personas entrevistadas en la evaluación "*Aprendiendo del decenio de 1990*" como el principal error u oportunidad perdida del decenio de 1990, y también como un desafío fundamental para el próximo decenio.

La mejora del diseño, la evaluación, la presentación de informes y los planes de desarrollo de recursos ayudarán a todos a diversificar y desarrollar la financiación. A fin de conseguir los objetivos de fortalecimiento de la capacidad establecidos en esta estrategia, la Cruz Roja y la Media Luna Roja debe establecer asociaciones bilaterales y multilaterales a largo plazo y acceder a una asignación más estable de fondos gubernamentales para acciones humanitarias y desarrollo. Una inversión estratégica para el futuro es desarrollar las relaciones con el sector privado nacional y, unidos, con el sector empresarial mundial. La gestión financiera responsable y la rendición de cuentas son factores clave para conseguir y mantener una base de financiación creciente y menos inestable.

- **Las comunicaciones** deben considerarse un elemento clave del fortalecimiento de la capacidad, y hay que reconocer la necesidad de un enfoque integrado para promover las acciones y valores de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja de un modo competitivo y profesional. La integración de las comunicaciones en la estructura de las Sociedades Nacionales, el perfeccionamiento de las aptitudes y los conocimientos, y la elaboración de estrategias de comunicación coherentes y a largo plazo, deben ser los objetivos del esfuerzo mundial de fortalecimiento de la capacidad.
- **La movilización de recursos financieros** fue considerada por muchas personas entrevistadas en la evaluación "*Aprendiendo del decenio de 1990*" como el principal error u oportunidad perdida del decenio de 1990, y también como un desafío fundamental para el

próximo decenio. La mejora del diseño, la evaluación, la presentación de informes y los planes de desarrollo de recursos ayudarán a todos a diversificar y desarrollar la financiación. A fin de conseguir los objetivos de fortalecimiento de la capacidad establecidos en esta estrategia, la Cruz Roja y la Media Luna Roja debe establecer asociaciones bilaterales y multilaterales a largo plazo y acceder a una asignación más estable de fondos gubernamentales para acciones humanitarias y desarrollo. Una inversión estratégica para el futuro es desarrollar las relaciones con el sector privado nacional y, unidos, con el sector empresarial mundial. La gestión financiera responsable y la rendición de cuentas son factores clave para conseguir y mantener una base de financiación creciente y menos inestable.

- **Las comunicaciones** deben considerarse un elemento clave del fortalecimiento de la capacidad, y hay que reconocer la necesidad de un enfoque integrado para promover las acciones y valores de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja de un modo competitivo y profesional. La integración de las comunicaciones en la estructura de las Sociedades Nacionales, el perfeccionamiento de las aptitudes y los conocimientos, y la elaboración de estrategias de comunicación coherentes y a largo plazo, deben ser los objetivos del esfuerzo mundial de fortalecimiento de la capacidad.

Eje estratégico:

Sociedades Nacionales que funcionen bien y que puedan movilizar apoyo y realizar su misión humanitaria, contribuyendo así al fortalecimiento de la sociedad civil.

7.2. Trabajar juntos con eficacia

Contar con Sociedades Nacionales fuertes constituye el primer paso para la creación de una federación fuerte. Sin embargo, para utilizar sus recursos colectivos de manera eficaz y eficiente, los miembros de la Federación Internacional deben estar resueltos a "trabajar como federación", lo cual se logrará mediante las siguientes prioridades:

- **Programas de cooperación.** El intercambio de información y la adquisición de conocimientos tienen posibilidades enormes, especialmente ahora que existe una tecnología que permite compartir experiencias de manera rápida y económica. La mejora de la cooperación requerirá:



- Un mayor desarrollo de la **cooperación subregional**, mediante la utilización en común de los conocimientos específicos adquiridos por las Sociedades Nacionales en la zona y la promoción de foros para la solución conjunta de problemas; las conferencias regionales son otra dimensión importante de este aprendizaje.
- La elaboración, el apoyo decidido y la aplicación de unas **estrategias de cooperación** orientadas a la obtención de resultados, que proporcionen el marco para unos programas adecuados de cooperación humanitaria y de fortalecimiento de la capacidad. Para ello, será necesario que la Secretaría de la Federación Internacional y las delegaciones actúen como "arquitectos de la cooperación" y dejen atrás el debate sobre los méritos de la ayuda bilateral en contraposición con la multilateral.



La mayor campaña humanitaria de obtención de fondos de la historia de Malasia reunió más de 9,2 millones de francos suizos. La campaña, de tres meses de duración, tenía por objeto apoyar las operaciones de la Federación Internacional en Corea del Norte dedicadas a la distribución de alimentos y la prestación de servicios de salud.

- Una mejor **vinculación de la experiencia de las Sociedades Nacionales en programas nacionales con la adquirida en el plano internacional**, especialmente en actividades relacionadas con las áreas esenciales. Este aspecto podría convertirse en una ventaja comparativa de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

- Generar una nueva dinámica que aliente y **apoye a "los nuevos donantes"** que deseen contribuir con ideas, personas y dinero.
- **Elaboración y ejecución de una estrategia común para el Movimiento.** En el informe de evaluación *Aprendiendo del decenio de 1990* se consideró que el Acuerdo de Sevilla brindaba una oportunidad para avanzar hacia el tipo de relación que debería ser la norma. La Federación Internacional adoptará las medidas pertinentes para su aplicación, además de formular y aplicar, conjuntamente con el CICR, una estrategia común para el Movimiento. El alcance de este proceso no puede determinarse: como mínimo, asegurará una mejor coordinación en todos los niveles; deberá explorar la posibilidad de compartir los análisis del entorno, los servicios, las infraestructuras, etc., e incluir un replanteamiento de las funciones

y responsabilidades de ambas organizaciones. Con ello podría lograrse una organización del Movimiento.

- **Asociaciones y financiación a largo plazo.** Sometidos a gran presión para mejorar la eficacia y eficiencia del sector, la coordinación y las asociaciones seguirán siendo esferas en las que tanto los donantes como los receptores esperan realizar avances:
 - en el plano nacional, las Sociedades Nacionales se centrarán en **establecer relaciones bilaterales más satisfactorias y sistemáticas con los Gobiernos**, considerando al mismo tiempo alianzas con universidades, medios de comunicación y otras instituciones de la sociedad civil;
 - para sacar el máximo provecho de las oportunidades que brinda la **Conferencia Internacional** y establecer asociaciones multilaterales más estrechas entre la Federación Internacional y las **Naciones Unidas, el Banco Mundial y los bancos de desarrollo regional** se requerirán esfuerzos más selectivos y sostenidos en las relaciones externas, con mayor apoyo de las Sociedades Nacionales; y
 - deberá estudiarse en mayor profundidad la dimensión ética de las relaciones con la **comunidad empresarial nacional e internacional.**
- **Movilización de las personas e influencia sobre las autoridades.** Mediante la movilización de las personas y la influencia sobre las autoridades, ya sea a través de la mediación privada de persona a persona o de campañas públicas, se puede lograr tanto como lo que se consigue mediante la prestación de servicios. A fin de mejorar esta capacidad, la Federación Internacional creará una cartera para las iniciativas de mediación y diplomacia humanitaria, tanto privadas como públicas, con unos objetivos de fácil comprensión basados en las áreas esenciales, así como esquemas cronológicos y un marco de supervisión. En esta área, es particularmente importante la coordinación con el CICR.
- **Comunicación del mensaje e identidad de la Federación Internacional.** Es esencial contar con una identidad y capacidad de comunicación bien definidas para proyectar el trabajo de la Federación Internacional. Ello exige una revisión del uso actual del nombre y la imagen visual junto con promociones, campañas y proyectos mundiales anuales que pueden beneficiarse de la experiencia del año del milenio.



Eje estratégico:

La Cruz Roja y la Media Luna Roja y sus colaboradores trabajan juntos, con eficacia, a través de programas de cooperación, de asociaciones y financiación a largo plazo, y de una mediación más activa.

8. Resumen de los resultados previstos

La evaluación *Aprendiendo del decenio de 1990* puso de manifiesto las dificultades halladas para medir el grado de aplicación del *Plan Estratégico de Trabajo*. Determinar un conjunto limitado de resultados que permitan supervisar el cambio estratégico, tanto a nivel nacional como mundial, es sin duda un desafío. La *Estrategia 2010* define un conjunto de resultados previstos mensurables, que ponen de relieve algunos de los cambios implícitos en los ejes estratégicos y que ofrecen un marco para ayudar a medir los avances:

- El primer conjunto de resultados previstos apunta a evaluar los avances en las áreas de programas y de fortalecimiento de la capacidad. Abarca la revisión de programas, la adopción de criterios de calidad para las áreas esenciales y el desarrollo de un sistema de evaluación para toda la Federación que siga el progreso en esas áreas y en el fortalecimiento de la capacidad. Aunque esos sistemas se basarán sobre todo en un enfoque de autoevaluación y de revisión por parte de homólogos, su desarrollo requiere que los órganos de gobierno y la Secretaría de la Federación Internacional proporcionen apoyo y nuevos mecanismos.
- El segundo grupo está relacionado con la mejora por parte de las Sociedades Nacionales de su base de recursos financieros y humanos; se centra en el desarrollo de diferentes modelos de participación voluntaria y en la evolución de los órganos de adopción de decisiones, a fin de conseguir una mejor representación de los géneros, de la juventud y de las diversas etnias. Se medirá asimismo el grado de diversidad y estabilidad de las fuentes de financiación. Esos resultados también serán aplicables a la Secretaría de la Federación Internacional y serán supervisados por ésta. Generar una nueva dinámica que aliente y apoye a "los nuevos donantes" que deseen contribuir con ideas, personas y dinero.
- Se incluye un tercer resultado previsto para supervisar los efectos de los mayores esfuerzos en materia de mediación.
- Mediante el cuarto grupo se intentan evaluar los avances en la manera de trabajar mancomunada de la Federación Internacional en su conjunto, en particular la formulación de las estrategias de cooperación encaminadas a establecer asociaciones a largo plazo. A través de este grupo también se supervisa en qué medida las Sociedades Nacionales contribuyen internacionalmente a la cooperación para el desarrollo.

En el cuadro que figura a continuación se resumen los ejes estratégicos y los resultados previstos. A medida que la Federación Internacional vaya adquiriendo experiencia en la evaluación y recopilación de información sobre cambios estratégicos, será necesario desarrollar ese conjunto de resultados previstos y definir indicadores así como un marco cronológico.



Ejes estratégicos	Resultados previstos
1. Fortalecimiento y promoción de la actividad física y el deporte	1.1. Aumentar el número de personas que practican actividad física y deporte.
2. Promoción de la actividad física y el deporte en la infancia y la adolescencia	2.1. Aumentar el número de niños y adolescentes que practican actividad física y deporte.
3. Promoción de la actividad física y el deporte en la vejez	3.1. Aumentar el número de personas mayores que practican actividad física y deporte.
4. Promoción de la actividad física y el deporte en las personas con discapacidad	4.1. Aumentar el número de personas con discapacidad que practican actividad física y deporte.
5. Promoción de la actividad física y el deporte en las comunidades indígenas	5.1. Aumentar el número de personas de comunidades indígenas que practican actividad física y deporte.
6. Promoción de la actividad física y el deporte en las zonas rurales	6.1. Aumentar el número de personas de zonas rurales que practican actividad física y deporte.
7. Promoción de la actividad física y el deporte en las zonas de conflicto	7.1. Aumentar el número de personas de zonas de conflicto que practican actividad física y deporte.
8. Promoción de la actividad física y el deporte en las zonas de pobreza	8.1. Aumentar el número de personas de zonas de pobreza que practican actividad física y deporte.
9. Promoción de la actividad física y el deporte en las zonas de alta vulnerabilidad	9.1. Aumentar el número de personas de zonas de alta vulnerabilidad que practican actividad física y deporte.
10. Promoción de la actividad física y el deporte en las zonas de alta densidad de población	10.1. Aumentar el número de personas de zonas de alta densidad de población que practican actividad física y deporte.



Parte III

9. Materialización de la Estrategia 2010

La *Estrategia 2010* se ha concebido como un instrumento fundamental de orientación para la Federación Internacional en los próximos diez años. Sin embargo, el hecho de verter una idea sobre el papel no cambiará el modo de actuar de la organización.

En la *Estrategia 2010* se destacan las prioridades a través de las cuales se lograrán Sociedades Nacionales eficaces y centradas en unos aspectos específicos, que funcionen bien y que trabajen juntas con eficacia. Esas prioridades requieren que se establezcan mecanismos y sistemas nuevos, que se emprenda un cambio para lograr asociaciones y financiación a largo plazo y, en términos más generales, que se promueva una cultura del fortalecimiento de la capacidad, junto con la sólida cultura de intervención en situaciones de emergencia que predomina actualmente. Para materializar la *Estrategia 2010*, todos los miembros de la Federación Internacional han de familiarizarse con sus contenidos, comprender lo que implica y comprometerse a aplicarla.

- **Promover la concienciación** respecto de la existencia y los principales ejes estratégicos de la *Estrategia 2010* y fortalecer el compromiso de la Federación Internacional de aplicarla es responsabilidad de todos, como lo es mantenerla como elemento central para el desarrollo de la Federación Internacional a lo largo del decenio y asegurar que sea un "mensaje vivo". Se necesita un programa de educación que pueda llegar a todas las Sociedades Nacionales y a la Federación Internacional en su conjunto. Para ello se requerirá la producción de material pedagógico y de difusión, y la inclusión de la *Estrategia 2010* en los cursos de introducción y de formación para garantizar que el personal de las Sociedades Nacionales y los delegados, sea cual sea su disciplina, consideren claramente la *Estrategia 2010* como uno de los principales instrumentos de su labor con las Sociedades Nacionales.
- **Aplicación.** Para ser más eficaces, los esfuerzos no sólo deben planificarse con cuidado, sino que deben también reforzarse mutuamente. A ese efecto, será necesario que la *Estrategia 2010* se convierta en un marco de referencia compartido para la planificación en los distintos niveles de la Federación Internacional. Los comentarios y el diagrama que figuran a continuación muestran cómo **deberían vincularse los diferentes niveles de la planificación de la Federación Internacional y reforzarse mutuamente:**
 - La *Estrategia 2010* proporciona un punto de partida y un marco para la elaboración de **planes estratégicos a largo plazo de la Sociedad Nacional** (Planes Nacionales de Desarrollo). Se han elaborado directrices para ayudar a las Sociedades Nacionales a adaptar la misión y la estrategia mundiales a las realidades nacionales;
 - Las **estrategias de cooperación regional y nacional**, acordadas por todos, proporcionarán el marco para unos programas de cooperación humanitaria y de fortalecimiento de la capacidad que habrán de elaborarse adecuadamente y recibir el apoyo necesario, vinculándolos con claridad al plan y presupuesto general de la Secretaría;

- **El plan y presupuesto de la Secretaría** debe presentar la contribución de la Secretaría a la *Estrategia 2010* y establecer un vínculo entre Ginebra y el terreno, de un modo que sea accesible y comprensible, tanto para las Sociedades miembros como para las demás partes interesadas en la aplicación; y
- Todos los programas y proyectos "planificables" que requieren asistencia internacional deben emplear un nuevo **instrumento de marketing** que presente, de un modo claramente vinculado pero individualizado, los elementos de fortalecimiento de la capacidad y asistencia humanitaria a largo plazo de la labor de la Federación Internacional. Este instrumento se complementará con llamamientos de emergencia especiales.



10. Responsabilidades

Cuando la *Liga* se convirtió en la *Federación Internacional*, el nuevo nombre englobó al conjunto de las Sociedades Nacionales, los órganos de gobierno de la Federación Internacional y la Secretaría.

En el curso de elaboración de esta estrategia, y en el proceso de revisión de los Estatutos, se planteó una y otra vez la pregunta: "¿Qué clase de federación queremos?". No hay respuestas sencillas: la Federación Internacional en su función de intervención en casos de emergencia es muy diferente de la organización de desarrollo que promueve la cooperación entre Sociedades Nacionales. Un objetivo explícito es mantener y promover este debate para aclarar qué tipo de organización puede cumplir mejor las funciones que las Sociedades Nacionales han encomendado a la Federación Internacional.

En los Estatutos, las Sociedades Nacionales definen el ámbito de actividades en el que la Federación Internacional ejerce su labor. En las Asambleas Generales, se acuerdan las políticas comunes que orientan tanto las actividades nacionales como internacionales y se asignan tareas específicas a los órganos de la Federación Internacional a los que se otorgan facultades para llevarlas a cabo. En cuanto a la aplicación de la

Estrategia 2010 o de cualquier otra decisión de política de la Asamblea General, se presentan dos dimensiones diferentes:

- La primera dimensión se refiere al caso en que una Sociedad Nacional **actúa a título individual**, en su contexto nacional. La Sociedad Nacional define sus objetivos basándose en las necesidades y capacidades locales, el marco legislativo nacional, los recursos que puede movilizar, etc. Sin embargo, aun en este contexto, está claro que la Sociedad Nacional es miembro de la Federación Internacional y debe actuar con arreglo a las directrices de política acordadas.
- La segunda dimensión se verifica cuando las Sociedades Nacionales **actúan colectivamente**, o junto con la Secretaría, para conseguir objetivos comunes. Las Sociedades Nacionales deciden de forma individual cómo y en qué medida pueden contribuir a la consecución de esos objetivos y actúan colectivamente, con arreglo a las directrices de política acordadas a través de su participación en la Federación Internacional.

La presente *Estrategia 2010*, al igual que su predecesor, el *Plan Estratégico de Trabajo para el Decenio de 1990*, proporciona un marco de planificación para los órganos de la Federación Internacional y unas pautas para las Sociedades Nacionales en su actuación colectiva e individual:

- **Las Sociedades Nacionales en su actuación a título individual:** Se encargan de la elaboración y aplicación de estrategias individuales a largo plazo en el marco de la *Estrategia 2010*. Muchos de los objetivos de la estrategia sólo se lograrán mediante una labor concreta y comprometida. Los programas que se basan en las capacidades locales y en el trabajo con personas vulnerables son un desafío para todos, como lo es el desarrollo (y el perfeccionamiento al máximo) de cada una de las áreas esenciales. Tanto los órganos de gobierno como los de gestión de la Sociedad Nacional tienen que velar por la aplicación de los sistemas a fin de asegurar la calidad y lograr cumplir las características de una "Sociedad Nacional que funciona bien". También debería comprenderse que, para que la red pueda seguir siendo una ventaja comparativa característica, es necesario que todos los voluntarios y miembros del personal se encarguen de fortalecerla tanto en su país como en el extranjero.
- **Las Sociedades Nacionales en su actuación colectiva:** Encauzan el apoyo que da fuerza a las Sociedades Nacionales, contribuyen a fortalecer la capacidad para prestar servicios en todas las áreas esenciales, refuerzan la red, están resueltas a aplicar las estrategias de cooperación regional y nacional acordadas y trabajan en el marco de las mismas.
- **Los órganos de gobierno de la Federación Internacional:** Dirigen el rumbo, supervisan los avances y velan por la integridad. La *Estrategia 2010* se convertirá en prioridad central de todos los órganos estatutarios de la Federación Internacional, y todas las comisiones se encargarán de proporcionar apoyo para la aplicación y supervisión de dicha estrategia en sus ámbitos de competencia particulares.
- **Secretaría de la Federación Internacional:** Se encarga de brindar asesoramiento y orientación respecto de las áreas esenciales, coordinar y dirigir el apoyo internacional para programas de desastre y apoyar el fortalecimiento de la capacidad de las Sociedades Nacionales. Debe promover la solidaridad entre las Sociedades miembros y proporcionar el marco para una acción coordinada. Las responsabilidades de la Federación Internacional con respecto a la comunidad internacional, las comunicaciones, la gestión del conocimiento y la movilización de recursos a nivel mundial son las esferas en las que la Secretaría debe

asumir el liderazgo en nombre de las Sociedades Nacionales.

11. Financiación de la Estrategia 2010: recursos previstos

La fortaleza de la economía mundial influye en los recursos disponibles para las Sociedades Nacionales y la Federación Internacional y en la demanda de sus servicios. Aunque ciertos acontecimientos, como los desastres, requieren y reciben recursos adicionales, en general, las asignaciones de los Gobiernos para servicios sociales y la asistencia oficial para el desarrollo disminuyeron en la segunda mitad del decenio de 1990. La calidad de los programas, las comunicaciones y la capacidad de obtención de fondos, así como la manera en que se utiliza el capital de la organización – factores importantes porque pueden controlarse – determinarán los recursos disponibles para la aplicación de esta estrategia.

La utilización del capital de la organización es un aspecto que ha recibido relativamente poca consideración en el pasado, y respecto del cual se podrían plantear soluciones de cambio radicales. Algunas Sociedades Nacionales disponen de importantes bienes u otros activos de capital. Con una concentración renovada en el fortalecimiento de la capacidad, tanto en el plano nacional como internacional, habrá que seguir trabajando en la búsqueda de una forma óptima de utilizar el capital existente para apoyar el desarrollo de la red de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

Se prevé que, al principio del decenio, la disponibilidad de los recursos se mantendrá aproximadamente en su nivel actual. Sin embargo, deberá aumentar a más largo plazo: la concentración en áreas esenciales debiera traducirse en una mayor eficacia de los programas y un mayor número de acuerdos de financiación, mientras que el énfasis en la construcción de Sociedades Nacionales más fuertes y en el desarrollo de la capacidad de programación debería facilitar el acceso a los fondos de desarrollo de los Gobiernos y permitir que se estableciesen relaciones a más largo plazo. Debe aumentarse la movilización internacional de financiación para apoyar el fortalecimiento de la capacidad; las Sociedades Nacionales participantes tienen la responsabilidad de conseguir unos resultados cada vez más satisfactorios en el acceso a los fondos del Gobierno para este tipo de actividades.

En su tarea de movilizar recursos para los programas de la Federación, la Secretaría se guiará por las conclusiones de la revisión de la política de generación de ingresos llevada a cabo por el Consejo Ejecutivo, que definió las siguientes prioridades para la movilización de recursos:

- a) apoyar a las Sociedades Nacionales y sus Gobiernos;
- b) determinar y coordinar, junto con las Sociedades Nacionales, las posibles oportunidades de obtención multinacional de fondos procedentes de organizaciones regionales e internacionales;
- c) identificación de modalidades innovadoras de obtención de fondos multinacionales, con inclusión del sector empresarial.

A diferencia de su predecesor, el *Plan Estratégico de Trabajo para el Decenio de 1990*, que sólo abordaba objetivos de cambio, la *Estrategia 2010* guiará toda la acción de la Federación Internacional. Así, aunque la puesta en práctica de cambios específicos puede requerir la movilización de nuevos recursos, la estrategia no tendrá una partida presupuestaria separada para la aplicación de sus objetivos, sino que ofrecerá unas líneas directrices para la redistribución de las asignaciones de recursos actuales, tanto a nivel nacional como internacional.



Parte IV

Valor añadido de la Estrategia 2010

Los ejes estratégicos y los resultados previstos definidos en la *Estrategia 2010* aportarán a la **Federación Internacional** una serie de **beneficios** que pueden resumirse de la siguiente manera:

- **Las Sociedades Nacionales en su labor a título individual** se beneficiarán de programas que responderán mejor a la vulnerabilidad y capacidad local y tendrán una base de recursos más estable, una mayor capacidad en materia de comunicaciones y mediación, y más capacidad para aprender unas de otras mediante los sistemas de evaluación y adquisición de conocimientos de toda la Federación.
- **Las Sociedades Nacionales en su labor colectiva** se beneficiarán de una visión y un marco de planificación unificados, un mejor "entorno" para las actividades de fortalecimiento de la capacidad, estrategias de cooperación para una acción mejor coordinada, y asociaciones y financiación a más largo plazo.
- **Los voluntarios** disfrutarán de mayores oportunidades para efectuar el trabajo voluntario y lograr su desarrollo personal y, a través de una imagen más clara de la organización, comprenderán mejor cómo pueden aportar su contribución. Los cargos de adopción de decisiones reflejarán mejor la composición de la población.



La *Estrategia 2010* también contribuirá al **desarrollo del Movimiento** mediante:

- una Federación Internacional más activa en el área del fortalecimiento de la capacidad, Sociedades Nacionales más fuertes, estrategias de cooperación claramente definidas y un enfoque más coherente (estrategia para el Movimiento).

Sin embargo, el propósito general de la *Estrategia 2010* es proporcionar un **valor añadido a los beneficiarios y demás partes interesadas** (Gobiernos, asociados nacionales e internacionales y el público en general), todos los cuales confían en que la Cruz Roja y la Media Luna Roja les ayudará a

construir una sociedad más humana.

En el diagrama que figura a continuación se resumen los principales avances:



Otras lecturas

2. Aprendiendo del decenio de 1990 / capacidad actual

Aprendiendo del decenio de 1990 y otros documentos complementarios de la Estrategia 2010. Ginebra: Federación Internacional, 1999.

Tansley, Donald D. *Informe final: Una agenda para la Cruz Roja.* Ginebra: CICR/Liga de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, 1975

Chambers, Robert (jefe de equipo). *Examen y evaluación independientes de las operaciones de socorro desarrolladas en 1984-1986 por la Liga de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja con motivo de la sequía en África. Informe N°1 del IDS.*

University of Sussex, Reino Unido: Institute of Development Studies, 1986.

Plan Estratégico de Trabajo para el Decenio de 1990: mejorar la situación de las personas más vulnerables. Ginebra: Federación Internacional, 1989, actualizado en 1991, 1993 y 1995.

Handbook for Delegates. Ginebra: Federación Internacional, 1997.

Los retos del desarrollo humano. El futuro de la Cruz Roja en América Latina y el Caribe. San José: ABSOLUTO, 1993, Ginebra, Federación Internacional, 1994

3. Tendencias e incertidumbres en el contexto externo

Development Co-operation: Efforts and Policies of the Members of the Development Assistance Committee. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 1999 (página web: www.oecd.org) *Informe sobre el Desarrollo Humano del PNUD 1998.* Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 1998 (disponible en la página web del PNUD: www.undp.org)

Informe sobre el desarrollo mundial 1998/99. Washington DC: Banco Mundial, 1998 (disponible en la página web del Banco Mundial: www.worldbank.org)

Informe Mundial sobre Desastres. Ginebra: Federación Internacional, publicado anualmente desde 1993.

4. La misión de la Federación Internacional

Manual del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Ginebra: CICR/ Federación Internacional, 1994.

5. Mejorar la vida de las personas vulnerables

Evaluación de la vulnerabilidad y la capacidad: Guía de la Federación. Proyecto de informe. Ginebra, Federación Internacional.

Principios y Normas de la Cruz Roja y la Media Luna Roja para el Socorro en Casos de Desastre. Ginebra, última versión revisada aprobada por la XXVI Conferencia Internacional en 1995.

Acuerdo sobre la organización de las actividades internacionales de los componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Ginebra, 1997.

Código de Conducta relativo al Socorro en Casos de Desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales. Ginebra: Federación Internacional, 1994.

Carta Humanitaria y Normas mínimas de respuesta humanitaria en casos de desastre Ginebra: Proyecto de la Esfera, 1999 (página web: www.sphereproject.org)

Pictet, Jean. *Principios Fundamentales de la Cruz Roja – Comentario.* Ginebra: Henry Dunant Institute, 1979 (disponible en la página web del CICR: www.icrc.org)

Health for all in the twenty-first century. Ginebra: Organización Mundial de la Salud, 1998 (página web: www.who.org) (publicada una sinopsis en español con el título de *Salud para todos en el siglo XXI*)

Informe sobre la Salud en el mundo 1998. La vida en el siglo XXI: una perspectiva para todos, Ginebra: Organización Mundial de la Salud, 1998 (página web: www.who.org)

6. Movilizar el poder de la humanidad

Marco de Referencia para el Fortalecimiento de la Capacidad de las Sociedades Nacionales. Ginebra: Federación Internacional, 1998.

Manual de Desarrollo Institucional. Ginebra: Federación Internacional, 1994.

Sociedades Nacionales – Gobierno – Directrices. Ginebra: Federación Internacional, 1997.

Manual de Desarrollo de Recursos. Ginebra: Federación Internacional, 1994.

Partnerships in profile 1998/99. Ginebra: Federación Internacional, 1998.

Personas e instituciones que han participado en el proceso de elaboración de la estrategia

El proceso de elaboración de la *Estrategia 2010* se ha caracterizado por la participación y el diálogo. Han participado en él dirigentes de 164 Sociedades Nacionales mediante encuestas, informes de supervisión, formularios de observaciones y entrevistas estructuradas. Los miembros de los órganos de gobierno y el personal del CICR, tanto de Ginebra como del terreno, han contribuido con sus opiniones y han hecho sugerencias útiles. Los dirigentes de más de 30 organizaciones homólogas han aportado sus perspectivas mediante entrevistas y "grupos de navegación". La Secretaría de la Federación Internacional y sus delegaciones han participado, asimismo, brindando sugerencias y apoyando activamente la labor de la Comisión Consultiva de Planificación Estratégica. El Consejo Ejecutivo de la Federación Internacional ha convertido la elaboración de la estrategia en una de sus prioridades y ha ejercido un liderazgo activo; las comisiones estatutarias también han aportado elementos esclarecedores y han ofrecido consejo. Queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los que han participado; una estrategia provechosa sólo puede llegar a elaborarse mediante un compromiso de esta naturaleza.

Como parte del proceso, se han examinado diversos proyectos de la *Estrategia 2010* en numerosas reuniones de la Federación Internacional. Como ejemplo de las oportunidades que se han aprovechado para intercambiar ideas y reunir contribuciones pueden citarse la Conferencia Regional de Asia y el Pacífico, la Conferencia Interamericana, una reunión regional de las Sociedades Nacionales de Oriente Medio y el Norte de África, una reunión de todas las Sociedades Nacionales de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático, la Asamblea General de la Oficina de Enlace de la Unión Europea, el "Curso de liderazgo de Sociedades Nacionales" (1999), "Youth Power 99" y el Foro del Movimiento sobre Comunicación. Las respuestas por parte de las Sociedades Nacionales a los envíos de versiones anteriores también han resultado muy provechosas.

Esta participación ha podido materializarse gracias al apoyo financiero prestado por las Sociedades Nacionales de Chile, China, Dinamarca, Finlandia, Gran Bretaña, Islandia, los Países Bajos y Suecia, así como por los Gobiernos de China y Gran Bretaña.

Especial agradecimiento merecen los miembros del Grupo de Referencia Independiente, que han aportado un punto de vista externo inestimable y apoyo técnico a lo largo de todo el proceso: Sharon Capeling-Alakija (Coordinadora Ejecutiva, Voluntarios de las Naciones Unidas; ex Jefa de Planificación Estratégica, PNUD); Niels Dabelstein (Director, Oficina de Evaluación, Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca y Presidente del Grupo de Expertos en Evaluación, Comité de Asistencia para el Desarrollo, OCDE); Douglas Lindores (ex Vicepresidente Principal, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, ex Secretario General de la Cruz Roja Canadiense); Elizabeth McAllister (Directora, Departamento de Evaluación de Operaciones, Banco Mundial); Ramesh Mehta (Profesor de Estrategia Institucional, Instituto de Administración de la India, Bangalore, y Profesor visitante, Universidad de Lancaster, Reino Unido); y Ian Scott (ex Director de Organización y Prácticas Comerciales, Banco Mundial, consultor de la London Business School).

La Comisión Consultiva de Planificación Estratégica, creada por la Asamblea General de 1997 para guiar el proceso de elaboración de la nueva estrategia, ha disfrutado con el desafío. La Sociedad de la Cruz Roja de Armenia, la Cruz Roja de Bélgica, la Cruz Roja Neerlandesa, la Cruz Roja Boliviana, la Cruz Roja Británica (presidente), la Sociedad de la Cruz Roja de Gambia, la Sociedad Nacional de la Cruz Roja de Haití, la Sociedad de la Media Luna Roja de Kuwait, la Cruz Roja de Namibia y la Sociedad de la Cruz Roja Tailandesa consideran un privilegio haber participado en el proceso de concepción de la *Estrategia 2010*.

