



MARCO PARA EL DESARROLLO DE SECCIONES O FILIALES

N S D

© Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Ginebra, 2024

Se autoriza citar, copiar, traducir o adaptar, total o parcialmente el contenido de esta publicación sin autorización expresa de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, con fines no comerciales, siempre y cuando se mencione claramente la fuente.

Foto portada: © Maria Victoria Langman

Señas:

Las solicitudes para la reproducción comercial deberán dirigirse a la Federación Internacional:

Dirección: Chemin des Crêts 17, Petit-Saconnex, 1209 Ginebra, Suiza

Apartado postal: 303, CH-1211 Ginebra 19, Suiza

T +41 (0)22 730 42 22 | **F** +41 (0)22 730 42 00 | **E** secretariat@ifrc.org | **W** ifrc.org

CONTENIDO

Agradecimientos	4
Prefacio	5
Introducción	6
Las secciones de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja	9
Secciones sólidas. Cauces para el desarrollo de secciones	15
Agentes que participan en el desarrollo de secciones	20
Medidas fundamentales para el desarrollo de secciones	22
Elementos esenciales para el desarrollo de secciones	26
Conclusión y derrotero futuro	40

AGRADECIMIENTOS

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento para con las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja que figuran a continuación por su participación en los estudios que sirvieron de base para la elaboración del Marco para el desarrollo de secciones o filiales y la Guía conexas, así como por el intercambio de información sobre prácticas idóneas al respecto, ya sea por escrito o durante eventos, por su participación en el grupo de trabajo que dirigió la elaboración de este documento, y por su apoyo financiero.

Cruz Roja de Armenia, Cruz Roja Australiana, Media Luna Roja de Bangladesh, Cruz Roja de Belice, Cruz Roja de Burundi, Cruz Roja Colombiana, Cruz Roja Chilena, Cruz Roja Danesa, Media Luna Roja Egipcia, Cruz Roja de Fiyi, Cruz Roja Finlandesa, Cruz Roja de Georgia, Cruz Roja Islandesa, Cruz Roja Indonesia, Cruz Roja de Kenia, Cruz Roja de Kiribati, Cruz Roja Libanesa, Cruz Roja de Lesoto, Cruz Roja Mexicana, Cruz Roja de Mozambique, Cruz Roja de Mongolia, Media Luna Roja de Malasia, Cruz Roja Noruega, Cruz Roja Neerlandesa, Cruz Roja de Sudán del Sur, Cruz Roja Suiza, Media Luna Roja Árabe Siria, Media Luna Roja Palestina, Cruz Roja de las Islas Salomón, Cruz Roja de Uganda, Cruz Roja de Ucrania, Media Luna Roja de Yemen, Centro de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones de la Federación Internacional en Asia y el Pacífico.

PREFACIO

La publicación de este marco coincide con una era de crisis humanitarias que se prolongan y son cada vez más imprevisibles y complejas. Si bien aumenta la cantidad de desafíos humanitarios, también crece el reconocimiento de la función que desempeñan las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en la acción local. Las 191 Sociedades Nacionales miembros de la organización cuentan con alcance local gracias a la red de voluntarios y a su presencia en casi todos los rincones del mundo a través de sus estructuras locales: las secciones o filiales.

Estas representan la primera línea de intervención en la prestación de servicios, y cuentan con miembros y voluntarios que ayudan a las comunidades, hablan el idioma de estas, comprenden sus referentes y normas culturales, y gozan de una posición idónea para recopilar las opiniones de las personas, responder a sus inquietudes, facilitar la interacción y la colaboración con la comunidad, y favorecer tanto el apoyo como la interconexión para sostener la acción local.

Mediante el fomento de una sólida red de secciones o filiales edificamos Sociedades Nacionales fuertes con alcance local sostenible, y con la consiguiente consolidación de nuestra incidencia colectiva en los ámbitos humanitario y de desarrollo.

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) cuenta por primera vez con un Marco para el desarrollo de secciones gracias a las 121 Sociedades Nacionales y las 370 secciones o filiales que participaron en este proceso.

De conformidad con la Estrategia 2030, el Marco para el desarrollo de secciones orienta claramente la definición y el establecimiento de la perspectiva institucional en favor de una red de secciones sólidas y traza el sendero hacia la edificación de estructuras firmes a nivel local, aportando la flexibilidad suficiente para que estas determinen sus trayectorias de desarrollo dentro de la red de miembros.

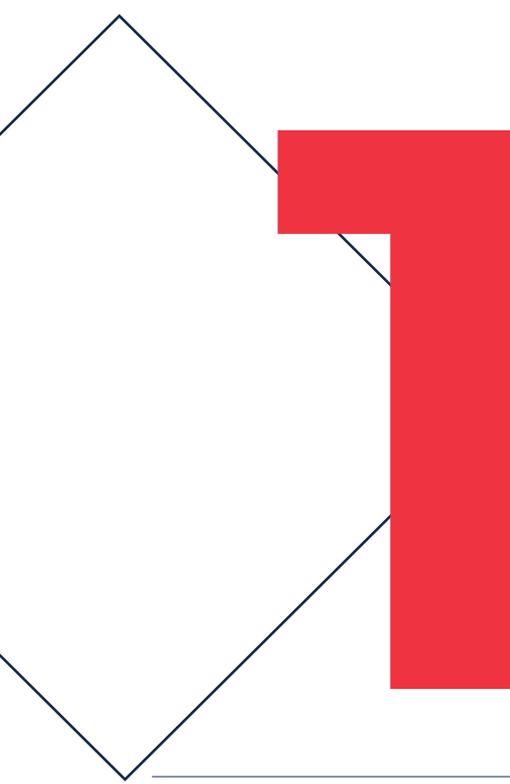
El Marco para el desarrollo de secciones guarda plena congruencia con la óptica de la Estrategia 2030 en cuanto al establecimiento de una red descentralizada, y marca un hito significativo en la determinación de la organización en lo que atañe al fortalecimiento de las secciones o filiales y de la acción local. En el marco, se reconoce el complejo panorama del desarrollo de secciones, impulsado por agentes locales y nacionales, a distinto nivel.



Xavier Castellanos

Subsecretario General

División de Desarrollo de
las Sociedades Nacionales y
Coordinación de Operaciones



1 INTRODUCCIÓN

Los componentes fundamentales de este Marco para el desarrollo de secciones o filiales están disponibles a través del [Portal sobre desarrollo de secciones](#) en varios idiomas para facilitar la consulta y el acceso a los recursos más recientes.

Antecedentes

En la actualidad, aproximadamente 180 900 unidades locales¹ de organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja forman la base de las 191 Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Sociedades Nacionales) miembros de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional). Dentro de estas estructuras institucionales se encuentran las secciones o filiales (en adelante, secciones), que prestan servicios en primera línea, sobre la base de información proporcionada por los miembros² y voluntarios³ para la adopción de decisiones y la acción a nivel local. Los miembros y voluntarios de las secciones proceden de las mismas comunidades a las que asisten, hablan el mismo idioma, entienden las normas culturales distintivas, y están en la mejor posición para recoger las opiniones de la población y responder a ellas, así como para facilitar la participación comunitaria. Gracias a estos vínculos con las comunidades, las secciones de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja están mejor representadas en las comunidades y conectadas con ellas, debido a su presencia local antes y después de las crisis, así como durante estas, y se encuentran en un lugar privilegiado para comprender y adaptar sus actividades en función del contexto local. Las secciones son la estructura más local de toda Sociedad Nacional y la fuente de la extensa red de base de la Federación Internacional.

[La Estrategia 2030 de la Federación Internacional](#) destaca la importancia de que las Sociedades Nacionales desarrollen su propia capacidad, incluida la de sus secciones, para ser innovadoras y ágiles, con énfasis en la participación local para impulsar el cambio, fomentar la asociación con diversos agentes a nivel local y establecer una red extendida de

1 [Todos y cada uno tienen importancia](#) (2022).

2 La mayoría de las Sociedades Nacionales son organizaciones integradas por miembros, e insertas en sus comunidades. Una de las razones fundamentales subyacentes a la opción de organización formada por miembros reside en que estos cuentan así con la capacidad formal para ejercer influencia sobre las orientaciones, el desempeño y las operaciones de la organización. La afiliación a cada Sociedad Nacional es voluntaria, lo que supone emana de un consentimiento individual con conocimiento de causa ([Orientaciones sobre Estatutos de las Sociedades Nacionales 2018](#)).

3 Un voluntario de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja es una persona que ejecuta actividades o presta servicios voluntarios, sobre la base de su libre voluntad y no por el deseo de obtener un beneficio material o financiero, en nombre de la red de la Federación Internacional de forma ocasional o periódica, y trabajando siempre de acuerdo con los principios fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja ([Política de la Federación Internacional sobre servicio voluntario, 2022](#)).

inteligencia colectiva. Además, destaca las oportunidades que tienen las Sociedades Nacionales y sus secciones de convertirse en ámbitos donde los miembros, los voluntarios y los jóvenes⁴ de las organizaciones de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja puedan, además de la movilización y participación en los servicios centrales de la institución, recibir apoyo para la concepción de sus propias actividades locales, lograr la movilización para actuar con rapidez y obtener una incidencia en sus comunidades locales.

Al mismo tiempo, la “Agenda de contextualización local”, que hace referencia al acuerdo del Gran pacto (2016), insta a un mayor apoyo a los agentes de intervención locales y nacionales *“a fin de que la acción humanitaria basada en principios sea lo más local posible y lo más internacional posible”*. Las secciones de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y sus voluntarios están mejor situados para ofrecer una intervención más rápida, mediante un acceso del que no pueden disponer los agentes internacionales. La pandemia de COVID-19, con sus efectos en la movilidad internacional, también ha puesto de relieve la urgencia de una “agenda de contextualización local”, no solo inspirando intervenciones locales, sino también poniendo de relieve las consecuencias funestas de la falta de capacidades locales adecuadas.

Propósito del Marco para el desarrollo de secciones o filiales

El Marco para el desarrollo de secciones o filiales tiene como objetivo definir y establecer una visión y un derrotero de la Federación Internacional hacia la construcción de una estructura local sólida de la red.

Junto con la [Comunidad de práctica sobre el desarrollo de secciones o filiales](#), el Marco aspira a supervisar los cauces para abordar el desarrollo de secciones teniendo en cuenta la Estrategia 2030 de la Federación Internacional y en asociación con la agenda de contextualización local.

Este marco se ha elaborado de conformidad con la [Política de la Federación Internacional sobre desarrollo de las Sociedades Nacionales \(2022\)](#), el [Marco de la Federación Internacional para el desarrollo de las Sociedades Nacionales \(2013\)](#) y el [Pacto de la Federación Internacional para el desarrollo de las Sociedades Nacionales \(2019\)](#), y se asocia a ellos. Tiene por objeto contribuir a la puesta en práctica de los elementos de la Política y del Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales relacionados con el desarrollo de secciones. Además, se ha elaborado en sinergia con la [Política de la Federación Internacional sobre servicio voluntario \(2022\)](#), la [Política sobre la protección de la integridad de las Sociedades Nacionales y los órganos de la Federación Internacional \(2019\)](#), la [Política sobre protección, género e inclusión \(2022\)](#), la [Política relativa a la juventud \(2018\)](#), los [Principios y Normas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la asistencia humanitaria \(2013\)](#), la [Política sobre gestión de riesgos de desastres \(2020\)](#), y el [Marco sobre preparación de las Sociedades Nacionales \(2022\)](#), entre otros.

Destinatarios

Este Marco está dirigido a las personas y entidades que constan a continuación.

- Los **agentes de las Sociedades Nacionales responsables de la labor de desarrollo de secciones y que participan en ella** en las oficinas centrales nacionales y en las secciones.
 - Las Sociedades Nacionales y sus secciones que utilicen este Marco y la Guía conexas como base para definir con mayor precisión su enfoque específico del desarrollo de secciones.
- Además, orienta las decisiones y las acciones de **quienes apoyan a una Sociedad Nacional en su labor de desarrollo de secciones**, en particular las Sociedades Nacionales que actúan como Sociedades Nacionales asociadas, la secretaría de la Federación Internacional, y otros componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Movimiento) y agentes externos al Movimiento.
 - Los colaboradores externos de una Sociedad Nacional o sección que aspiren a armonizar aún más su apoyo con la estrategia de las Sociedades Nacionales para el desarrollo de sus secciones y, al mismo tiempo, utilicen este Marco y la comunidad de práctica para reflexionar activamente sobre su práctica de cooperación con las Sociedades Nacionales y secciones, y adaptarla convenientemente.

⁴ En la Federación Internacional, los términos “juventud” y “jóvenes” abarcan a las personas cuya edad oscila entre los cinco (5) y los treinta (30) años, incluidos los niños (entre los cinco (5) y los doce (12)* años), los adolescentes (entre los trece (13)* y los diecisiete (17) años) y los jóvenes adultos (entre los dieciocho (18) y los treinta (30) años). Constituyen un grupo heterogéneo con antecedentes, pericias, competencias y necesidades diversos, por lo que su participación significativa requiere un enfoque de desarrollo humano adecuado que favorezca su participación significativa. La Federación Internacional considera la participación significativa de los jóvenes como un vector estratégico para la transformación de las culturas institucionales que, de manera directa y positiva, inciden en la capacidad operativa de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para cumplir con su cometido humanitario. ([Política de la Federación Internacional relativa a la juventud, 2018](#)).



Chad
© Guillaume Binet

2

LAS SECCIONES DE LAS SOCIEDADES NACIONALES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA

Preguntas para reflexión

1 ¿Cuáles son las estructuras institucionales de una Sociedad Nacional?

2 ¿Cómo se ven reflejadas en los estatutos de la Sociedad Nacional?

3 ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades asignadas a la oficina central nacional y a los diferentes niveles de las secciones?

4 ¿Cuáles son las relaciones entre estas estructuras institucionales?



Kirguistán
© Peter Biro

A lo largo de los años, la palabra “sección”⁵ ha sido utilizada sin cohesión y, en consecuencia, han surgido diferencias de comprensión derivadas de la diversidad de contextos y prácticas entre las Sociedades Nacionales. El objetivo de este capítulo consiste en establecer una definición común, definir los tipos de secciones y otras estructuras institucionales, y explicar sus diferencias y similitudes.



Definición de sección de una Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja

Las secciones son entidades institucionales que ofrecen a los miembros de la comunidad un espacio neutral donde puedan organizarse, facilitar las oportunidades de servicio voluntario para la prestación de asistencia humanitaria, el fortalecimiento de la resiliencia de la comunidad y el establecimiento de una plataforma para movilizar el apoyo local.

La mayoría de las Sociedades Nacionales tienen dos o más niveles institucionales bajo su oficina central nacional, con el objetivo de garantizar el alcance territorial y gestionar diferentes aspectos del funcionamiento de la Sociedad Nacional. La forma en que se establecen estas estructuras suele reflejar la organización territorial del Estado; algunas tienen estructuras federadas, otras se basan en un modelo institucional centralizado. A menudo, las Sociedades Nacionales definen esta estructura a través de sus estatutos, que esclarecen las funciones y responsabilidades, así como los aspectos jurídicos de sus diferentes estructuras.

⁵ Algunas Sociedades Nacionales utilizan los términos “filiales”, “unidades” u otros equivalentes de lo que aquí se denomina “secciones”.

Sección de una Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja

Definición

Las secciones son entidades institucionales que ofrecen a los miembros de la comunidad un espacio neutral donde puedan organizarse, facilitar las oportunidades de servicio voluntario para la prestación de asistencia humanitaria, el fortalecimiento de la resiliencia de la comunidad y el establecimiento de una plataforma para movilizar el apoyo local.

Secciones y tipos de secciones

Sección

El segundo nivel inmediatamente siguiente a la oficina central nacional es lo que se define como “sección” en este Marco. Las funciones y responsabilidades de una sección, así como su relación con la oficina central nacional, están definidas en los estatutos de las Sociedades Nacionales, entre ellas su situación jurídica (si procede), el nivel de autonomía que se le concede, en el ámbito particular de la movilidad de recursos locales y el establecimiento de asociaciones locales, y las decisiones que adopta. Dispone de un mecanismo de adopción de decisiones a nivel local a través de los miembros, la junta de gobierno y los voluntarios de su sección, igualmente definidos en los estatutos de las Sociedades Nacionales. En lugar de “sección”, algunas Sociedades Nacionales utilizan los términos “filial”, “centro” y “unidad”, entre otros⁶. El establecimiento de secciones requiere la aprobación formal de la junta de gobierno nacional, con inclusión de procedimientos claros de apertura y cierre. Una sección puede tener otras estructuras afiliadas, como hospitales, centros de donación de sangre, puestos de salud, almacenes y unidades comunitarias. Según su tamaño y función, puede haber diferentes tipos de secciones: una “sección intermediaria” y una “sección local”.

Sección local

Se trata de la estructura más cercana a las comunidades en las que se prestan la mayor parte de los servicios. A veces estas secciones responden a los límites administrativos del país. Si bien algunas secciones locales cuentan con personal remunerado para facilitar las actividades, otras dependen completamente de voluntarios para organizar las actividades y prestar los servicios. En función del contexto, se denominan subsecciones o secciones comunitarias.

Sección intermediaria

Se trata de una estructura que proporciona servicios complementarios que no pueden ser prestados por la oficina central nacional ni a otro nivel local, por ejemplo, intervenciones de emergencia especializadas, actividades regionales de recaudación de fondos o mecanismos regionales de coordinación. Su función principal consiste en apoyar y coordinar las secciones locales y facilitar la adopción de decisiones y las conversaciones entre las oficinas centrales nacionales. Este tipo de secciones se encuentran en países con territorios extensos o poblaciones considerables. Según la división administrativa a la que pertenezcan, pueden denominarse sección regional, sección estatal, sección municipal, sección de distrito, sección provincial o sección de apoyo.

Unidad comunitaria

Las Sociedades Nacionales establecen nuevas estructuras locales, concebidas para prestar un servicio más cercano a las necesidades y fortalecer los vínculos con las comunidades. Las Sociedades Nacionales las organiza a nivel de barrio o aldea para la prestación de servicios como una extensión de su red de secciones. La función de estas unidades no está definida en los estatutos de las Sociedades Nacionales. Mientras que las secciones se consideran estructuras permanentes, las unidades comunitarias pueden ser temporales, estar vinculadas a un acuerdo o actividad de duración determinada en una zona específica y tener mayor flexibilidad. Se trata del tipo más pequeño de entidad institucional y, en la mayoría de los casos, está organizada por un grupo de voluntarios que prestan servicios humanitarios básicos y realizan actividades de fomento de la resiliencia en su propia comunidad. Las Sociedades Nacionales las denominan de diversa manera, a saber, puestos de servicio (por ejemplo, puestos de primeros auxilios), enlaces, unidades y grupos de voluntarios.

Sección en línea: Mientras que las actuales secciones de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las unidades comunitarias cuentan con instalaciones físicas, otras organizaciones basadas en la afiliación y el servicio voluntario señalan la existencia de una sección en línea. Se trata de una estructura institucional que funciona virtualmente y no está vinculada a ubicaciones físicas ni a fronteras. Representa un concepto nuevo para las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, y se prevé un análisis más a fondo de su posible coexistencia con la estructura y las prácticas actuales de las Sociedades Nacionales.

⁶ Algunas Sociedades Nacionales utilizan los términos “filial”, “centro” y “unidad” para definir lo que se describe en esta frase. En este Marco, se utilizará “sección” como término común.



Polonia
© Nora Peter

Figura 1 **Tipos de secciones**





Nepal
© Merit Maharjan / Federación
Internacional, Nepal

3

SECCIONES SÓLIDAS. CAUCES PARA EL DESARROLLO DE SECCIONES

Preguntas para reflexión

1

¿Cuál es el desempeño de la sección?

2

¿Quién es responsable de fomentar una sección sólida?

Debido a su proximidad a las comunidades, las secciones y las unidades comunitarias se encuentran en óptimas condiciones para recoger y atender las opiniones de la población respecto de sus necesidades, prioridades, vulnerabilidades y capacidades, así como para facilitar la participación comunitaria. Los miembros y los voluntarios de las secciones proceden de las comunidades a las que prestan apoyo, hablan el mismo idioma, comprenden las normas culturales locales, y están presentes antes y después de las crisis, así como durante estas; por consiguiente reúnen las mejores condiciones para comprender las pautas de inclusión o exclusión, y adaptarse según proceda. La función y la oportunidad únicas que tienen las secciones ayudan a conformar una visión en común para fortalecerlas.

Definición de sección sólida

Una sección sólida podría definirse como se indica a continuación. En función del contexto, algunos aspectos de esta definición pueden aplicarse a las unidades comunitarias.

- **Prestación de servicios pertinentes:** La prestación de servicios es la base que justifica la existencia de una sección. Estos servicios deben ser pertinentes, atender las necesidades y prácticas locales, y ejecutarse de conformidad con los principios fundamentales. Pueden abarcar una amplia diversidad de opciones, a saber, la asistencia de emergencia, la atención primaria de salud, la asistencia social, los servicios de donación de sangre, entre otros. Las secciones de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja desempeñan una función única en la prestación de estos servicios, habida cuenta de que están estrechamente arraigadas en las comunidades, y actúan de inmediato en situaciones de desastre y crisis.
- **Comprensión de las necesidades locales y diversas de la comunidad:** La comprensión de las necesidades locales y diversas de la comunidad constituye la base para concebir servicios pertinentes. Para ello, una sección debe contar con mecanismos y conexiones con las comunidades a las que presta servicios (por ejemplo, mediante una base de miembros y voluntarios donde se refleje la diversidad de las comunidades destinatarias, la participación comunitaria y la rendición de cuentas integradas en los servicios que gestiona, las oportunidades de establecimiento de redes y de intercambio de información con las autoridades locales y otras organizaciones).
- **Establecimiento de una red de unidades basadas en el servicio voluntario:** Se ha de reconocer y apoyar la función esencial que desempeñan los voluntarios en la determinación de acciones y en el acceso a las comunidades, en particular mediante los conocimientos, las herramientas, la seguridad y el espacio conducentes a fomentar la labor impulsada por los voluntarios.
- **Consolidación de las relaciones locales:** Las relaciones locales son esenciales para posicionar la sección en su ecosistema local, además de facilitar apoyo y redes a nivel local.
- **Continuidad durante el tiempo que sea necesario:** Mientras existan las necesidades, deben mantenerse los servicios y la red de la sección, en particular los procesos y las estructuras institucionales que los apoyan.
- **Captación de recursos locales:** En la medida de lo posible, los recursos locales deben constituir la base para sostener el servicio de la sección y de sus procesos y estructuras institucionales.
- **Calidad:** Los servicios deben ser prestados en observancia de estrictas normas para satisfacer las expectativas de la comunidad, en particular la capacidad de la sección para mantener su integridad y rendir cuentas de su actuación.
- **Capacidad de adecuar la escala conforme a las necesidades:** Las necesidades variarán y aumentarán en contextos de crisis y desastres; por lo tanto, la sección debe tener la capacidad de ampliar o reducir la escala para actuar con eficacia en esos momentos.
- **Contribución a la fortaleza y la visibilidad generales de la Sociedad Nacional en su conjunto:** Una sección debe actuar en unidad dentro de su Sociedad Nacional y contribuir al fortalecimiento de esta en su conjunto.

Sección sólida

Definición

Una sección sólida es aquella con capacidad para asumir la prestación de servicios locales pertinentes, con el fin de atender las necesidades locales y diversas de la comunidad, a través de una red de unidades basadas en el servicio voluntario y las relaciones locales.

Estos servicios y redes deben tener continuidad durante el tiempo que sea necesario, principalmente mediante recursos locales, deben denotar calidad y la capacidad de ampliar o reducir la escala conforme a las necesidades.

La capacidad y la incidencia colectivas que aportan las secciones sólidas deben contribuir a la fortaleza y la visibilidad generales de la Sociedad Nacional y estar en consonancia con la visión, la misión y la prioridad estratégica globales de las Sociedades Nacionales.

Definición de “desarrollo de secciones o filiales”

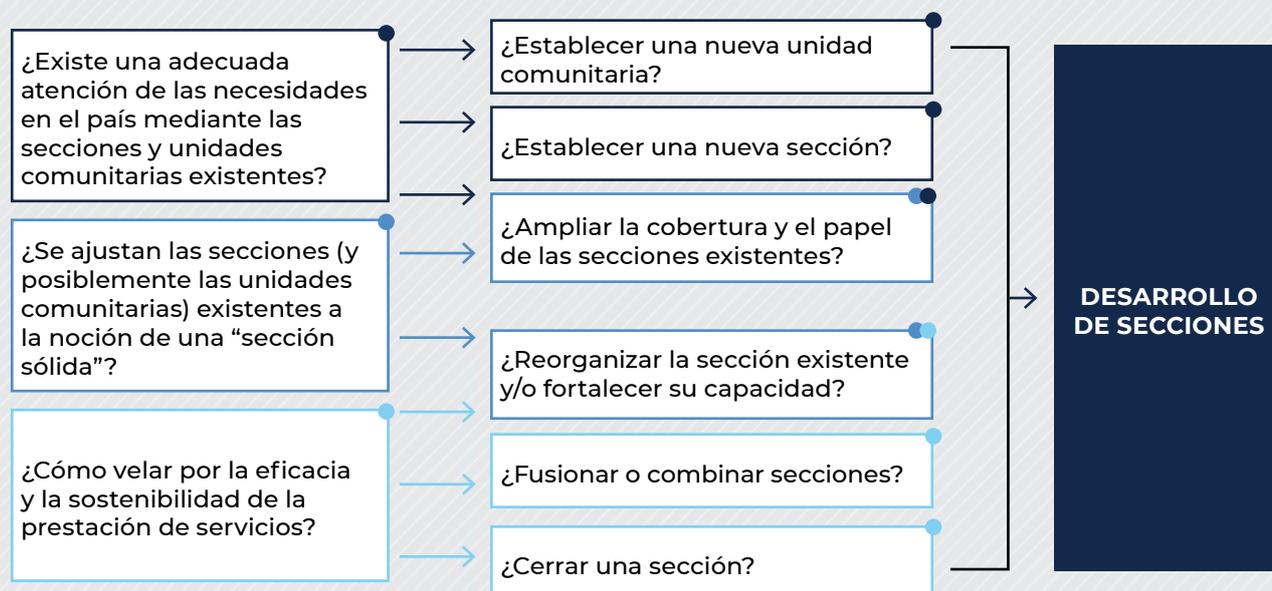
Como se describe en la definición de una sección sólida, la prestación de servicios es la base que justifica la existencia de una sección. Con miras a la continuidad en la prestación de esos servicios, esforzarse por abordar las causas subyacentes de las crisis, y comprender la naturaleza cambiante de la vulnerabilidad en las comunidades a las que presta servicios, una Sociedad Nacional (su oficina central nacional y sus secciones) necesita reflexionar periódicamente sobre las siguientes cuestiones:

- Si existe una adecuada atención de las necesidades en el país mediante las secciones y unidades comunitarias existentes;
- Si las secciones existentes se ajustan a la visión de una “sección sólida”;
- Cauces para velar por la eficacia y la sostenibilidad de la prestación de servicios.

Como resultado de estas cuestiones, la oficina central nacional y las secciones de la Sociedad Nacional pueden determinar lo siguiente:

- Establecer una nueva unidad comunitaria;
- Abrir una nueva sección;
- Ampliar la función de una sección existente;
- Reorganizar la sección existente y/o fortalecer su capacidad⁷;
- Fusionar o combinar secciones;
- Cerrar una sección.

Todo ello forma parte integrante de la labor de desarrollo de secciones.

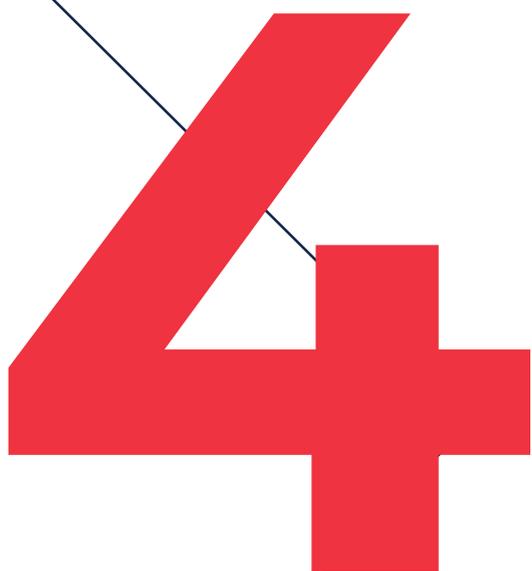


⁷ Esta labor puede incluir acciones centradas en cuestiones fundamentales de una sección susceptibles de mejora, como su identidad, sus relaciones y su pertinencia, así como también acciones centradas en la mejora de los servicios y capacidades existentes, haciéndolos más pertinentes, eficaces y generalizados, y más afines al cometido y la misión de la Sociedad Nacional.

Desarrollo de secciones o filiales

Definición

Esfuerzos encaminados a lograr que las secciones o filiales se conviertan en entidades que realicen las actividades y presten los servicios necesarios en todo el territorio del país en el que las respectivas Sociedades Nacionales ejecutan su labor, procurando mantener la función de una sección sólida. Esta actividad abarca tanto las secciones o filiales existentes como el establecimiento de nuevas secciones o filiales, y la reorganización de aquellas existentes para garantizar la eficacia y la sostenibilidad de estas actividades y de la función de una sección o filial.



4

AGENTES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DE SECCIONES

Si bien la responsabilidad principal del desarrollo de una sección incumbe a la propia sección, hay varios agentes que pueden contribuir a su labor.



CADA SECCIÓN

Incumbe a **cada sección** la responsabilidad primordial de su desarrollo, a través de sus dirigentes, junto con sus miembros y voluntarios. Debe definir sus prioridades de desarrollo, sobre la base de las necesidades de la comunidad y en el contexto de las políticas y estrategias de la Sociedad Nacional respectiva. Debe definir sus propias medidas encaminadas a lograr y mantener la función de una sección sólida, ponerlas en práctica y comunicarlas activamente a su oficina central nacional y a las secciones homólogas para fomentar el aprendizaje, facilitar el apoyo, garantizar la cohesión y orientar la estrategia de la Sociedad Nacional hacia el desarrollo de secciones.



Marruecos
© Benoit Carpentier /
Federación Internacional

OFICINA CENTRAL

La oficina central desempeña, a nivel nacional, una función en la adopción de decisiones estratégicas para el desarrollo de secciones. Estas comprenden el establecimiento de una estrategia general para el desarrollo de secciones, el fomento de la cohesión entre sus secciones, la consecución de un apoyo externo significativo, la optimización del uso de la información recopilada mediante su análisis, la adopción de decisiones fundamentadas en un enfoque amplio de la Sociedad Nacional para el desarrollo de secciones y de la organización en su conjunto. Además, proporciona un entorno propicio y facilita las oportunidades para que las secciones se empeñen en su desarrollo, en particular en materia de apoyo a la definición de sus prioridades de desarrollo, orientación y apoyo en su proceso de desarrollo, así como de coordinación de recursos y conocimientos para las secciones.

COLABORADORES EXTERNOS

Los colaboradores externos, ya sean asociados del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja o agentes externos (como los gobiernos, las autoridades públicas u otras organizaciones internacionales), pueden contribuir a la labor de las Sociedades Nacionales para el desarrollo de secciones mediante la provisión de recursos, conocimientos y herramientas. Para ello, estas aportaciones deben cumplir con los requisitos establecidos en el [Pacto de la Federación Internacional para el desarrollo de las Sociedades Nacionales \(2019\)](#), estar en consonancia con la estrategia general de las Sociedades Nacionales para el desarrollo de secciones, así como con las prioridades de la sección individual, contar con competencias que se adecuen a las necesidades, guardar coherencia con otros apoyos ofrecidos a las Sociedades Nacionales en este ámbito, y contribuir a la formación y a la calidad de las redes de la Sociedad Nacional y de la Federación Internacional. Asimismo, debe evitarse la interacción directa con una sección a menos que haya sido acordada con la oficina central nacional. Cuando los colaboradores externos apoyen directamente a una sección individual deben evitar que se genere la dependencia de esta, y velar por la cohesión y la coordinación de toda la Sociedad Nacional en el proceso de colaboración con las secciones.



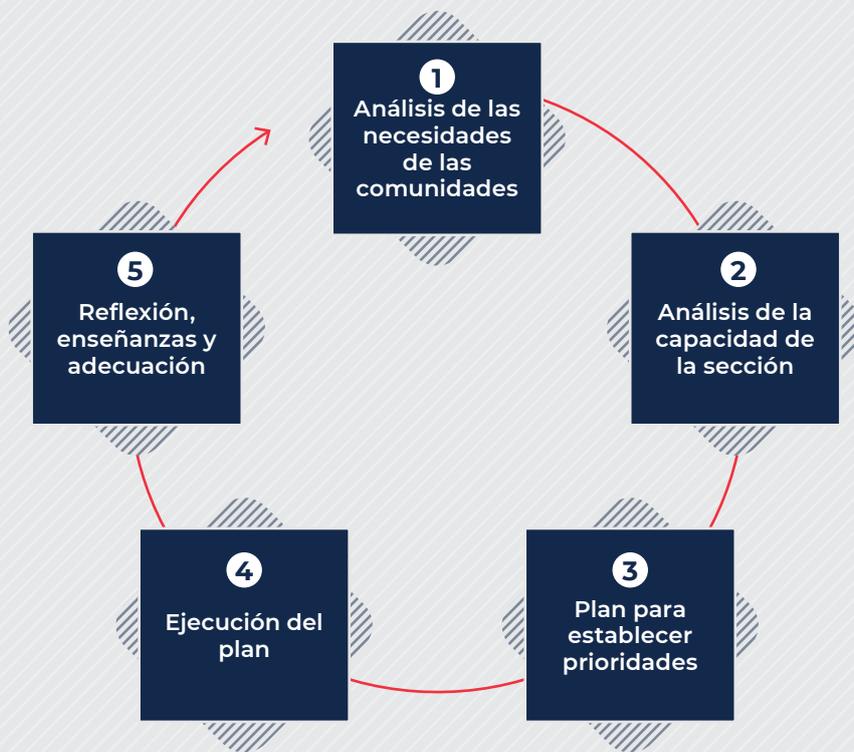
5

MEDIDAS FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO DE SECCIONES

El desarrollo de secciones no es un proceso lineal, sino que puede ser desencadenado por varios elementos (además de ser un proceso complejo en el que intervienen varios niveles); con todo, algunas medidas fundamentales podrían ser comunes.

La propia sección (algunos aspectos también pueden aplicarse a una unidad comunitaria) puede adoptar medidas específicas, mientras que la oficina central nacional debe dirigir otras medidas. Estas etapas dirigidas por cada entidad se encuentran interrelacionadas.





Medidas fundamentales por parte de las secciones

1. Una de las medidas consiste en analizar las necesidades de las comunidades a las que la sección presta servicio en el marco de su mandato.

Es posible que la sección ya disponga de esta información o que tenga que llevar a cabo una evaluación de las necesidades o mejorar su comunicación con las principales partes interesadas⁸, entre ellas las comunidades y las autoridades locales, los asociados y las redes, así como fortalecer sus mecanismos de escucha a través de los miembros de la sección, los voluntarios y los jóvenes.

2. Otra medida comprende el análisis de las capacidades y los ámbitos de desarrollo de la sección.

En esta etapa, una sección puede analizar y comprender el modo en que presta servicios, se organiza, dispone de recursos y forja redes de colaboración. Los resultados determinarán los ámbitos en los que la sección puede tener más incidencia para abordar las necesidades locales así como las capacidades adicionales que necesita fortalecer. Para esta etapa del proceso de desarrollo de secciones, puede utilizarse la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones. En algunos casos, las secciones utilizan otros procesos y herramientas de evaluación específicos⁹ o los combinan, pero estas opciones deben basarse en decisiones estratégicas de los órganos de dirección de la sección, en estrecho diálogo y coordinación con la oficina central nacional, ya que influyen en las maneras de captar y analizar las capacidades de la sección en su conjunto, si no son seleccionadas en la coordinación (véase la sección 6). Por esta razón, el apoyo externo debería tener presente no imponer sus propias herramientas y procesos a una sección o Sociedad Nacional, sino apoyar a la oficina central nacional para que adopte una decisión estratégica y la respete, a fin de evitar la fragmentación de los datos y el agotamiento de las secciones.

La evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones es una herramienta de autoevaluación elaborada para que las secciones de las Sociedades Nacionales determinen y evalúen sus fortalezas, limitaciones y desafíos en relación con un amplio abanico de capacidades institucionales.

⁸ Herramientas como el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad podrían ser útiles para estas medidas. <https://www.ifrcvca.org/>.

⁹ Las orientaciones sobre los procesos de evaluación y desarrollo de las Sociedades Nacionales ofrecen más información sobre los diferentes tipos de procesos y herramientas de evaluación y desarrollo a disposición de las Sociedades Nacionales, y la mejor manera de utilizarlos para convertirse en organizaciones más sólidas y sostenibles. [Procesos de evaluación y desarrollo de las Sociedades Nacionales](#).

3. Una vez que la sección ha llevado a cabo una evaluación externa e interna, puede elaborar un plan que describa los cauces mediante los cuales prevé alcanzar sus prioridades.

El plan puede abarcar tanto las actividades que la sección se propone llevar a cabo en las comunidades, como la colaboración interna necesaria para desarrollar la capacidad de la sección. La participación de los miembros de la sección, los voluntarios y los jóvenes en la elaboración de estos planes y en su comunicación a las partes interesadas locales y a la oficina central nacional es esencial para obtener apoyo y armonización. A nivel de la oficina central nacional, algunas Sociedades Nacionales consolidan los resultados de la evaluación de la capacidad de las secciones, realizan un análisis a escala nacional e incluyen las prioridades colectivas en sus planes nacionales, como los planes estratégicos o los planes de desarrollo de la Sociedad Nacional, o los planes anuales de la oficina central nacional.

4. Una vez que se ha definido un plan, debe ser puesto en práctica.

Es posible que el plan deba ser adecuado y adaptado a las condiciones cambiantes a medida que surjan, y que la sección cambie entre acciones planificadas de antemano e intervenciones adaptadas a lo largo del proceso.

5. La reflexión y las enseñanzas sobre el enfoque, así como la adaptación de este constituyen medidas importantes para el perfeccionamiento continuo del proceso de desarrollo de secciones.

Esto conlleva revisar el estado de la labor de la sección con respecto a su plan, los progresos alcanzados, las enseñanzas y las necesidades de modificación o adaptación para el siguiente ciclo de desarrollo. El desarrollo de secciones puede producirse a través de pequeños cambios graduales, por ejemplo, el perfeccionamiento de los procesos de elección o incorporación de voluntarios de la sección, o a través de cambios más significativos, como la diversificación de la base de voluntarios o la ampliación de la plantilla, los recursos, los sistemas y los procesos para dirigir una operación de intervención en emergencias a pequeña, mediana o gran escala. Por este motivo, es necesario reflexionar, adaptar y ampliar continuamente el enfoque.

Medidas fundamentales por parte de la oficina central nacional

Además de las medidas señaladas para una sección, en una oficina central nacional podrían adoptarse las siguientes medidas. No se trata de etapas sucesivas.

1. Definición de una visión e impulso. Por ejemplo, mediante el establecimiento de una definición en común de una sección sólida, la instauración de normas mínimas y la formulación de enfoques para el desarrollo de secciones. Es importante reconocer que el impulso para emprender el proceso de desarrollo de secciones puede llevar tiempo, en función de la relación que la oficina central nacional tenga con sus secciones. Por este motivo, es esencial que las secciones participen en el proceso de establecimiento de una visión orientada al desarrollo de secciones.

Esta medida también ofrece la oportunidad de vincular mejor los enfoques de prestación de servicios (en particular en el caso de los programas nacionales) con la visión y la labor relativa al desarrollo de secciones. Entre las posibles medidas cabe citar las siguientes: A) unir los diferentes departamentos de la oficina central nacional para llegar a un entendimiento común de sus funciones en la contribución al desarrollo de secciones; B) acordar normas y requisitos comunes para las secciones en el ámbito de la gestión financiera, la presentación de informes y la gestión de voluntarios, habida cuenta de que estos temas pueden conllevar el riesgo de establecer enfoques duplicados o paralelos por programa.

2. Establecimiento de enfoques sistemáticos para el desarrollo de secciones y el acceso a un grupo de expertos. Por ejemplo, mediante el establecimiento de enfoques de evaluación de las secciones y herramientas seleccionadas (como la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones) y la realización de formaciones periódicas para mantener un grupo de instructores formados.

3. El intercambio de orientación y la provisión de mecanismos de apoyo a las secciones. Se trata de funciones esenciales de una oficina central nacional, ya que resta apoyo a las secciones individuales en los enfoques orientados a dar seguimiento a su plan de desarrollo. En algunos casos, las oficinas centrales nacionales apoyan a las secciones mediante la elaboración de guías y manuales de desarrollo de secciones, la puesta en común de recursos, el establecimiento de financiación inicial, la provisión de orientación técnica y aportaciones para la ejecución de sus planes.



4. **Fomento de la formación y del perfeccionamiento** mediante la promoción del conocimiento y la acción difundidos en todas las secciones. Algunas Sociedades Nacionales lo llevan adelante mediante la recopilación de prácticas idóneas y su difusión a todas las secciones, la documentación de prácticas idóneas, el análisis de los éxitos para reproducirlos, el fomento y el establecimiento de enfoques de mecanismos de apoyo entre homólogos y asociación de secciones, o la vinculación de información y conocimientos con miras a contribuir al fortalecimiento de la capacidad de las secciones.
5. **Seguimiento de los progresos de las secciones y análisis de las fortalezas y deficiencias colectivas.** Esto contribuye a la obtención de un panorama general de los progresos colectivos y de fundamentos que sustenten una mejor estrategia nacional para abordar el desarrollo de secciones. Algunas Sociedades Nacionales llevan adelante esta medida mediante la cartografía de todos los resultados de las evaluaciones de las secciones, y analizan las fortalezas y debilidades colectivas para fundamentar la inversión estratégica en ámbitos de desarrollo prioritarios a fin de facilitar recursos y posibles apoyos.
6. **Reconocimiento y gratificación de las secciones.** Este aspecto las mantiene motivadas a un funcionamiento más eficaz. Algunas Sociedades Nacionales abordan esta cuestión estableciendo un proceso anual de medición del rendimiento para determinar las secciones que hayan tenido mejor desempeño y permitir el pertinente reconocimiento. Ese proceso también contribuye a la adopción de medidas para que las secciones comparativamente más débiles crezcan y funcionen mejor.

La plataforma de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones permite a las Sociedades Nacionales y a las secciones cargar y gestionar sus resultados de esta evaluación en una base de datos segura, a la que solo pueden acceder las partes interesadas autorizado por los órganos de dirección de la Sociedad Nacional. Proporciona un rápido análisis de los resultados de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, tanto individuales como agrupados, y permite supervisar los progresos. Asimismo, ayuda a la oficina central nacional a acceder a los resultados de la evaluación, tener una visión general de los progresos realizados, y analizar las fortalezas y las deficiencias colectivas para fundamentar las estrategias de la Sociedad Nacional en su conjunto.



6

ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL DESARROLLO DE SECCIONES

Con el fin de obtener un proceso y un resultado significativos en materia de desarrollo de secciones, se han de adoptar diversos aspectos esenciales.

En el próximo capítulo se describen los siete elementos esenciales.



Cada apartado indica si se aplica únicamente a una sección (B) o si también es aplicable a una unidad comunitaria (C).

En resumen, estos elementos esenciales son los siguientes:

- 1/ **Perfeccionamiento de la prestación de servicios, como factor que impulsa el cambio** (B) (C)
- 2/ **Fomento de la representación de las opiniones de la comunidad local** (B) (C)
- 3/ **Equilibrio entre el servicio profesional y la acción local autoorganizada** (B) (C)
- 4/ **Fortalecimiento de la confianza y la sostenibilidad financiera para mantener la acción local** (B)
- 5/ **Fomento de la agilidad y la aptitud para intervenir ante las crecientes necesidades** (B)
- 6/ **Inversión en aptitudes de dirección y buen gobierno** (B)
- 7/ **Cohesión y coordinación a nivel de una Sociedad Nacional** (B)

Si bien herramientas como la [Evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones](#) pueden ayudar a que estas definan mejor sus prioridades de desarrollo, estos siete elementos esenciales deben ser tenidos en cuenta por todos los agentes concernidos en todas las etapas de la labor de desarrollo de secciones.

Elemento esencial 1

Perfeccionamiento de la prestación de servicios, como factor que impulsa el cambio

Se aplica a:
**secciones,
unidades
comunitarias**

La prestación de servicios debe considerarse el factor central del desarrollo de una sección. La consideración de la pertinencia, la calidad, el alcance y la sostenibilidad de los servicios debería ser un punto de orientación para determinar los aspectos que la sección debe hacer de manera diferente y aquellos en lo que debe invertir para mejorar.

- En primer lugar, es función de la **sección** procurar el perfeccionamiento de su servicio, definir la necesidad de reestructurarse y fomentar las capacidades pertinentes.
- Al mismo tiempo, la **oficina central nacional** y los **colaboradores externos** deben ser conscientes de que el desarrollo de secciones no ha de ser percibido como un ámbito temático aislado, sino que debe estar adecuadamente integrado en la labor de participación técnica y de los programas. Esto se ve dificultado cuando los servicios están concebidos y gestionados verticalmente y no permiten la participación de las secciones en la ecuación de la elaboración y la adopción de decisiones. Este aspecto podría ser perfeccionado velando por la participación de las secciones en la elaboración de los programas y servicios nacionales y centrales, así como en la adopción de decisiones al respecto, teniendo en cuenta conjuntamente las cuestiones señaladas en el recuadro.

PRINCIPALES OBSERVACIONES

- La pertinencia del servicio depende de la capacidad de la sección para escuchar y dotarse de los recursos necesarios, así como de su agilidad para reestructurar los enfoques.
- El alcance del servicio depende de la capacidad de la sección para movilizar recursos (recursos humanos, incluidos los miembros del personal y voluntarios, recursos financieros y patrimoniales), así como de la relación que establezca con las autoridades locales y sus principales partes interesadas, fundamentada en la base jurídica de las Sociedades Nacionales.
- La calidad del servicio depende de la manera en que los recursos humanos (tanto los miembros del personal como los voluntarios) cuenten con los conocimientos y las competencias adecuados, así como de la disponibilidad de material y suministros adecuados.
- La sostenibilidad del servicio depende de la concepción de este, de su relación con la autoridad local y las comunidades, de la motivación de las personas (en particular los voluntarios) que participan en el servicio, de los recursos que la sección consigue generar y de la manera en que los gestiona.
- Para mantener esa capacidad, la sección necesita contar con los recursos adecuados (financieros, humanos y patrimoniales), capacidad de gestión, sistemas y mecanismos, y la capacidad de reestructurarse para realizar los cambios necesarios, todo ello guiado por una dirección sólida. En una sección estable y sostenible, estas relaciones están en equilibrio.

Elemento esencial 2

Fomento de la representación de las opiniones de la comunidad local

Se aplica a:
**secciones,
unidades
comunitarias**

Las acciones de una sección y de una unidad comunitaria están firmemente arraigadas en la capacidad de las personas para impulsar el cambio para sí mismas y para sus comunidades. Por esta razón, la representación adecuada de las opiniones

de la comunidad local es esencial para que una sección o unidad comunitaria sea pertinente y esté mejor conectada. Varios elementos podrían ayudar a poner en práctica este principio.

1. Captación y fortalecimiento de los miembros, voluntarios y jóvenes en calidad de protagonistas de la acción local

Los miembros, voluntarios y jóvenes proceden de la misma comunidad y actúan como intermediarios del conocimiento, agentes de sensibilización, impulsores, promotores y defensores del cambio dentro de la comunidad.

Sin embargo, la conexión entre la sección o unidad comunitaria y las comunidades puede verse debilitada si las oportunidades para captar miembros, voluntarios y jóvenes no están bien definidas.

- Las **secciones** capaces de ofrecer más flexibilidad y variedad de enfoques para fomentar la participación de los miembros, los voluntarios y los jóvenes, captan un grupo más diverso de colaboradores, además de renovar y ampliar su colaboración. Las secciones que no pueden ofrecer esta flexibilidad y enfoque diverso tienen menos probabilidades de captación de este grupo y, con el tiempo, reducen su conexión con las comunidades.
- La motivación también desempeña una función importante para captar y retener voluntarios y jóvenes. Una **sección** debería ser capaz de escuchar con atención y comprender los factores de motivación de estos destinatarios, poniendo a prueba enfoques diferentes para apoyar estas motivaciones, eliminar los factores negativos para impulsar el éxito y retener su talento.

Por ejemplo, cada vez son más los jóvenes que abandonan sus comunidades para buscar educación y empleo en las ciudades, lo que disminuye el número de posibles voluntarios en sus comunidades de origen si las secciones y unidades comunitarias se limitan a ofrecer oportunidades de servicio voluntario de forma tradicional, que requiere un compromiso a largo plazo.

2. Fomento de la diversidad y la inclusión

Las secciones y unidades comunitarias que se esfuerzan por la diversidad y promueven la inclusión de todos aquellos que se reconocen en los valores de la organización replantean su labor y atraen nuevos recursos mediante los voluntarios y los miembros, en particular los jóvenes.

- La adaptación de los sistemas y las culturas de las **secciones y unidades comunitarias** para que sean más eficaces en lo que respecta a la participación de los jóvenes, la diversidad de género, las personas discapacitadas y las diferentes etnias permite a las secciones y unidades comunitarias mantener su pertinencia para una amplia gama de composiciones comunitarias, y aumenta su agilidad. Ello incluye el apoyo a la diversidad en la captación de miembros del personal y voluntarios, así como la diversidad en la composición de sus dirigentes y en su proceso de adopción de decisiones.
- Las comunidades también se han diversificado debido a la migración y la movilidad; por lo tanto, las **secciones y unidades comunitarias** deben adaptar sus prácticas laborales y ampliar sus conexiones para atraer y captar a estos grupos diversos.

3. Fomento de las relaciones locales

La capacidad de conectar y combinar las competencias propias de la sección o unidad comunitaria con las de otras partes (autoridades locales, empresas locales, otras agencias humanitarias y de desarrollo, secciones vecinas) contribuye a ampliar el alcance y a construir una visión compartida entre los agentes locales.

- Para una **sección o unidad comunitaria**, la esencia de la colaboración eficaz radica en la calidad de las relaciones, que se caracteriza por la manera en que se examinan, reconocen y admiten las diferencias.
- La **oficina central nacional** puede permitir que las secciones se beneficien de los acuerdos firmados a nivel nacional (como memorandos de entendimiento, acuerdos de asociación) y establezcan una conexión similar a nivel local. A este respecto, sería útil sensibilizar a las Sociedades Nacionales sobre su función en calidad de auxiliares de los poderes públicos y sobre los acuerdos existentes, proporcionando orientación acerca de la manera de emprender actividades de sensibilización y establecer relaciones.

Elemento esencial 3

Equilibrio entre el servicio profesional y la acción local autoorganizada

Se aplica a:
**secciones,
unidades
comunitarias**

Conforme las Sociedades Nacionales han crecido y profesionalizado sus operaciones y servicios, también han aumentado las exigencias a estas en materia de rentabilidad y rendición de cuentas. Esto ha dado lugar a presiones sobre la adopción de decisiones centralizada, la elaboración de programas y servicios de manera centralizada, estableciendo procesos de gestión complejos a fin de seguir y supervisar estrictamente los progresos.

Estas reformas han sido importantes para la prestación de servicios nacionales esenciales, pero deberían estar en equilibrio con los esfuerzos por fomentar la autonomía de las secciones y unidades comunitarias para que lleven a cabo acciones autoorganizadas determinando las necesidades locales y generando intervenciones locales a través de sus voluntarios y jóvenes. Estos dos enfoques de la prestación de servicios entrañan diferentes modalidades de colaboración y competencias.

- Una **sección o unidad comunitaria** debe reflexionar sobre un enfoque equilibrado para ofrecer ambas oportunidades: por un lado, servicios profesionales y, por otro, acción local autoorganizada. En el primer caso, pueden ser necesarios recursos humanos formados (miembros del personal y/o voluntarios), un enfoque sólido de gestión de voluntarios (captación, formación, gestión y movilización), y mecanismos de presentación de informes y rendición de cuentas. Para el segundo, puede ser necesaria la autonomía de los voluntarios y los jóvenes (un ámbito donde expresen sus intereses, determinen las necesidades de la comunidad y elaboren una acción local dirigida por los voluntarios y los jóvenes).

Si la sección o unidad comunitaria se centra únicamente en los servicios profesionales, existe un riesgo de sostenibilidad a largo plazo, sobre todo si estos servicios dependen de recursos nacionales o externos, y si no se ofrece a los voluntarios la posibilidad de actuar más allá del servicio, o si los voluntarios no disponen de medios para conocer y comprender las necesidades generales de la comunidad. En tales situaciones, las secciones y unidades comunitarias deben examinar con agilidad la acción local autoorganizada como medio para mantener su pertinencia y sostenibilidad.

- Del mismo modo, la **oficina central nacional** y los **colaboradores externos** deben reconocer y apoyar a las secciones para que adopten un enfoque equilibrado en la concepción y prestación de servicios, programas y proyectos. Este enfoque abarca evitar insistir únicamente en un enfoque profesionalizado y, siempre que sea pertinente, permitir a las secciones establecer acciones locales autoorganizadas y, si es necesario, asignar recursos iniciales para ello.

Maldivas
© JauPics /
Media Luna Roja Maldiva



Elemento esencial 4

Fortalecimiento de la confianza y la sostenibilidad financiera para mantener la acción local

Se aplica a:
secciones

La capacidad de prestar servicios se basa en la confianza de la organización, y la continuidad de los servicios depende de la sostenibilidad financiera de esta. Por ello, el fortalecimiento de la confianza y la sostenibilidad financiera deben considerarse aspectos fundamentales en todas las fases del desarrollo de secciones.

1. Consolidación de la integridad y la rendición de cuentas

Las secciones sólidas son dignas de confianza para las personas y las comunidades, los miembros del personal y los voluntarios, así como para sus asociados y donantes. El hecho de mantener su integridad – haciendo lo correcto de manera correcta y respetando valores firmemente arraigados – y practicar la rendición de cuentas – siendo responsable o haciéndose cargo de las acciones que lleva adelante – permite que una sección sea digna de la confianza de estas partes interesadas.

- La presencia y representación de la **sección** en una comunidad, la manera en que hace partícipe a la comunidad en su servicio, su actuación basada en principios y la transparencia general en su proceso de adopción de decisiones contribuyen a fomentar la confianza dentro de las comunidades. Esto se consolida cuando la sección ve a las comunidades no solo como receptoras de sus servicios, sino más bien como parte interesada fundamental, con sentido de pertenencia respecto de las acciones y decisiones de la sección.
- El establecimiento por parte de la **sección** de un lugar de trabajo seguro y el fomento de un entorno propicio contribuyen a que se genere confianza entre los miembros del personal, los voluntarios y los jóvenes¹⁰.
- Una **sección** debe ser responsable de las acciones que lleva adelante, de los recursos que utiliza y de la incidencia que tiene en aquellos que proporcionan los medios y el apoyo necesarios para sostener las actividades de la sección.
- Una **sección** debe respetar sus estatutos para mantener la función prevista descrita en ellos. Por otra parte, debe actuar con transparencia ante la oficina central nacional y las demás secciones en la puesta en práctica de su plan, su presupuesto, sus prioridades y sus resultados, a fin de contribuir a conformar la estrategia general de la Sociedad Nacional y la rendición de cuentas colectiva.
- La **oficina central nacional** se encarga de establecer claridad en los controles y en el equilibrio entre los órganos de dirección y de gestión de las secciones, por ejemplo a través de sus estatutos, así como controles y equilibrio entre la oficina central nacional y las secciones, por ejemplo, mediante un sistema de auditoría interna. A esto le sigue el establecimiento de entornos políticos y mecanismos que las secciones puedan utilizar como una línea de integridad formal, un mecanismo de resolución de quejas o un mecanismo de seguro para voluntarios.

PRINCIPALES OBSERVACIONES

- Las secciones pueden beneficiar a las comunidades porque estas confían en las secciones y aceptan que las secciones actúen en el interés superior de las comunidades.
- Las secciones pueden prestar servicios porque las personas que participan en ellas, como los miembros del personal, los voluntarios y los jóvenes, creen en la causa y comparten esos valores.
- Los asociados, los donantes y las autoridades locales proporcionan los medios y el apoyo necesarios para sostener las actividades de las secciones.
- En virtud del principio de unidad, las secciones actúan en calidad de una Sociedad Nacional y, por lo tanto, deben ser íntegras y responsables ante otras secciones homólogas y ante la oficina central nacional.

¹⁰ Las posibles acciones incluyen: A) garantizar cauces equitativos para el servicio voluntario y la participación de los jóvenes; B) establecer redes de seguridad, incluida una formación adecuada, mecanismos para prevenir y abordar cuestiones como el acoso y la explotación; C) proporcionar equipos de protección personal y seguros en función de la naturaleza de la labor; D) establecer una cultura de gestión de riesgos; E) proporcionar formación en seguridad y protección; y F) establecer mecanismos de apoyo psicosocial.

- El apoyo de la **oficina central nacional** al desarrollo de las capacidades de las secciones en los ámbitos de la gestión financiera y la elaboración de informes podría resultar útil. Al hacerlo, es necesario determinar los requisitos y las normas generales de la Sociedad Nacional, velar por que las secciones desarrollen capacidades sostenibles para cumplirlos, y analizar más a fondo los requisitos internacionales que pueden ser diferentes o adicionales. Esto ayudará a la Sociedad Nacional a determinar las capacidades adicionales que se necesitan cuando participe en programas internacionales o se prepare para una posible operación internacional, y apoyará a las secciones en el fomento de capacidades adicionales de manera progresiva.
- Los **colaboradores externos** deben reconocer la diferencia entre la cultura local de rendición de cuentas y las exigencias internacionales. Por lo tanto, en la colaboración con la Sociedad Nacional y las secciones, es importante reconocer y analizar estas diferencias, introducir las normas y exigencias internacionales en relación con el contexto, y apoyar a la Sociedad Nacional y sus secciones para que aborden las normas y exigencias internacionales adicionales de manera progresiva.

2. Fomento de la sostenibilidad financiera

Las enseñanzas sobre sostenibilidad extraídas de las secciones de todo el mundo destacan la importancia de formular servicios pertinentes y visibles que permitan captar la participación y los recursos de la comunidad. La continuidad de estos servicios se reconoce como un factor esencial para fomentar una imagen positiva y digna de confianza de la sección, generar la comprensión de su valor y guiar la captación de recursos y voluntarios locales.

- Una **sección** debe invertir en la concepción de sus acciones y servicios con la participación de la comunidad local y los voluntarios. Estos enfoques se consideran más sostenibles que una inversión considerable en la movilización de miembros del personal y voluntarios fuera de la comunidad. Esta práctica se ve socavada cuando una sección accede y depende demasiado de los recursos internacionales a corto plazo, ya que desvía la atención de la sección de sus circunscripciones locales y el desarrollo de secciones hacia proyectos y programas a corto plazo que disminuyen su sostenibilidad y pertinencia.
- Cuando una **sección** reflexiona con sentido crítico y define “lo que debería mantener como servicios y estructuras básicos”, ello contribuye a definir las prioridades de la sección en momentos de escasez de recursos. Además, permite a la sección estimar el costo de su propio sustento y ayuda a planificar la gestión de los recursos de forma confiable y a largo plazo, evitando depender únicamente del apoyo y los programas externos a corto plazo.
- Una **sección** debe, en la medida de lo posible, movilizar y utilizar recursos diversos captados a nivel local para gestionar sus servicios básicos y su estructura básica, a fin de mitigar el riesgo de depender de fuentes de ingresos escasas e insostenibles.
- Los recursos recaudados por una **sección** deben gestionarse con responsabilidad, para seguir fomentando la confianza y las relaciones. La supervisión financiera debe servir de base para fundamentar los riesgos y las oportunidades a corto y largo plazo, y es responsabilidad de los dirigentes de las secciones mantener esta supervisión estratégica.
- Cuando proceda, la supervisión de la **oficina central nacional** sobre la gestión financiera de la sección puede ayudar a la sección a mantener su sostenibilidad y detectar a tiempo los riesgos al respecto. Cuando la movilización de recursos se realiza de manera ordenada, es esencial proporcionar orientación y oportunidades para que las secciones establezcan asociaciones locales y movilicen recursos a nivel local.

Elemento esencial 5

Fomento de la agilidad y la aptitud para intervenir ante las crecientes necesidades

Se aplica a:
secciones

Para la mayoría de las secciones, la intervención en caso de desastres y crisis es la prueba definitiva de su capacidad. Es el momento de la verdad, cuando deben actuar y que se vea que actúan. Si lo consiguen, su imagen y el apoyo que reciben crecerán; si no, ambos pueden verse afectados de manera negativa. Por este motivo, la apertura a la innovación y la capacidad de ampliar o reducir la escala sin causar daños cobran importancia.

1. Apertura a la innovación

La pandemia de COVID-19 ha ilustrado claramente que la capacidad de una sección para prever situaciones nuevas y emergentes, así como de adaptarse a ellas con agilidad es fundamental para su pertinencia y eficacia. Las secciones que supieron adaptarse rápidamente a una realidad operativa cambiante durante la crisis causada por la pandemia de COVID-19 desempeñaron una función significativa en la mitigación de la crisis en sus comunidades. La apertura a la innovación amplifica este esfuerzo: intentar enfoques nuevos, mantener apertura a la prueba y el error, extraer rápidamente enseñanzas de ello, y buscar la manera de actuar con eficacia a la escala adecuada.

- Una **sección** puede fomentar la apertura y la práctica hacia la innovación facilitando el diálogo con sus miembros, voluntarios, jóvenes y personal para generar nuevas ideas sobre posibles medidas encaminadas a fortalecer la sección, permitiendo poner a prueba las ideas, reflexionar sobre sus resultados y posibles cauces para su perfeccionamiento.
- La **oficina central nacional** puede propiciar esta cultura aceptando la imperfección, haciendo hincapié en las enseñanzas adquiridas y en la adaptación a partir de la experiencia. Puede proporcionar el ámbito y el apoyo que permitan poner a prueba las ideas, facilitar la reflexión y el diálogo entre las secciones, y captar las enseñanzas para actuar con eficacia a la escala adecuada.

2. Ampliación y reducción de la escala sin causar daños

La mayoría de las veces, las secciones son las primeras en intervenir, sobre todo en situaciones de desastres o crisis de pequeña o mediana envergadura y, ocasionalmente, en operaciones a gran escala. En función de la magnitud del desastre y la crisis, puede ser necesario que una sección amplíe rápidamente su servicio y su capacidad, con el posible apoyo movilizado a escala nacional o, en algunos casos, internacional. La estrategia y la capacidad de la sección para ampliar y reducir rápidamente sus servicios repercute en su sostenibilidad a largo plazo.

- Los **colaboradores externos**, en particular en las operaciones internacionales, tienen una profunda incidencia en este sentido. Las Sociedades Nacionales y sus secciones a menudo son percibidas por los colaboradores externos como una plataforma local a través de la cual los colaboradores externos pueden acceder a las personas afectadas o vulnerables. Si bien esto es apropiado en algunos casos, en particular en situaciones de crisis humanitaria, no debería ser la función principal de una Sociedad Nacional o de sus secciones. En este proceso, los colaboradores externos deben tener en cuenta la función de coordinación general que desempeña¹¹ la oficina central nacional y las necesidades de desarrollo a largo plazo de sus secciones. Esto puede determinar si alguna capacidad operativa recientemente desarrollada es necesaria a largo plazo. En caso afirmativo, se debería evitar que quede una carga financiera en las secciones; en caso negativo, se debería reducir su escala sin causar daño al posicionamiento de las secciones y su práctica en la gestión de los recursos humanos.
- La **oficina central nacional** desempeña una función que permite a las secciones prever el eventual riesgo de desastres y crisis, planificar de manera estratégica el establecimiento de nuevas estructuras y capacidades dentro de una sección para evitar cargas financieras y de sostenibilidad a largo plazo, y facilitar el apoyo externo y los requerimientos pertinentes. En caso necesario, algunas Sociedades Nacionales podrían establecer mecanismos nacionales de intervención, aclarando el umbral de magnitud de los desastres y las crisis necesario para que una sección actúe de manera independiente, y determinar el momento y la manera en que puede recibir apoyo regional o nacional.

11 Principios y Normas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la asistencia humanitaria: <https://www.ifrc.org/es/media/48905>.

- La capacidad de una **sección** para actuar con eficacia en estas situaciones es el resultado de la preparación para conocer y prever los eventuales peligros, tener claras las funciones de la sección y su relación con la oficina central nacional y otros agentes locales, definir de antemano sus prioridades generales de desarrollo y respetarlas en la preparación o el fortalecimiento de las capacidades durante la intervención. Asimismo, debería tener una idea de la manera de hacer frente a las nuevas capacidades y solicitudes necesarias, así como definir con antelación la manera de reducir la escala y gestionar las expectativas.

PRINCIPALES OBSERVACIONES

La experiencia del pasado muestra efectos negativos, entre ellos los siguientes:

- la dificultad de reducir la escala de las capacidades recientemente desarrolladas, que se convierten en una carga financiera;
- la fuerte dependencia del apoyo externo, que disminuye la capacidad de las secciones para establecer relaciones locales y lograr la sostenibilidad;
- la práctica de remunerar a los voluntarios como mano de obra barata, lo que disminuye el servicio voluntario entre la comunidad;
- las oportunidades de fortalecimiento de las capacidades ofrecidas a determinadas secciones que generan tensiones entre las demás secciones;
- el proceso centralizado de adopción de decisiones durante la fase de intervención que provoca la falta de conexión entre la oficina central nacional y las secciones.

Eswatini
© Eija Palosuo /
Cruz Roja Finlandesa



Elemento esencial 6

Inversión en aptitudes de dirección y buen gobierno

Se aplica a:
secciones

El apoyo al desarrollo de las Sociedades Nacionales durante dos décadas ha demostrado que el éxito en el desarrollo de secciones exige la participación del grupo directivo de las secciones en el proceso. Además, la capacidad del grupo directivo de la sección para desenvolverse en entornos cambiantes, su agilidad para adaptarse y su supervisión estratégica fomentan una cultura de confianza y seguridad y han demostrado que aceleran los esfuerzos en materia de desarrollo de secciones y mejoran su posicionamiento.

- Las funciones y responsabilidades de un responsable de sección, la composición y el proceso de selección descritos en los estatutos de las Sociedades Nacionales deben constituir la base tenida en cuenta por la **sección**.
- Para las Sociedades Nacionales, definidas como organizaciones formadas por miembros¹², en las que estos participan en la adopción de decisiones y la elección de una sección, es necesario que una **sección** invierta en la captación continua de miembros, velando por que estos sean el reflejo de la diversidad de la comunidad y reciban información periódica sobre sus derechos y responsabilidades. Todo ello permite construir una base saludable para el órgano de adopción de decisiones de la organización.
- Se trata de establecer una cultura orientada a la planificación de la sucesión, que mantenga activa la **sección** y garantice la continuidad de su marca y sus servicios.
- Al contrario de lo que ocurre con las funciones y los cargos, las aptitudes de dirección pueden ser demostradas por diversos agentes dentro de una sección, incluidos los voluntarios y los jóvenes. Por este motivo, una **sección** debe invertir en el desarrollo de aptitudes de dirección en toda su organización, capacitando a las personas para que aprendan, practiquen y demuestren su capacidad de dirección, y fomentando un entorno que permita a los individuos encontrar por sí mismos una manera de expresarse y actuar.
- La **oficina central nacional** puede proporcionar un enfoque estratégico para desarrollar aptitudes de dirección en toda la organización. Una estrategia o un programa de desarrollo de la capacidad de dirección bien articulados y un plan de sucesión de los directivos son fundamentales para que el grupo directivo de la sección cumpla las exigencias básicas de dirección y facilitar una rotación saludable. El establecimiento de un mecanismo claro de resolución y mediación de conflictos también favorece el diálogo constructivo y centrado entre los directivos de las secciones, fortaleciendo la relación entre ellos, así como entre la sección y la oficina central nacional.
- Los **colaboradores externos** deben reconocer y respetar al grupo directivo local, y no pasar por alto sus decisiones ni contradecir su visión estratégica en ningún momento.

12 Una de las razones fundamentales subyacentes a la opción de organización formada por miembros reside en que estos cuentan así con la capacidad formal para ejercer influencia sobre las orientaciones, el desempeño y las operaciones de la organización ([Orientaciones sobre Estatutos de las Sociedades Nacionales, 2018](#)).

Elemento esencial 7

Cohesión y coordinación a nivel de una Sociedad Nacional

Se aplica a:
secciones

Si bien el desarrollo de una sección es ante todo responsabilidad de la propia sección, ello no puede hacerse sin tener en cuenta la visión y la dirección estratégica a nivel de la Sociedad Nacional.

- Por lo tanto, la labor de cada **sección** debe contribuir a aumentar la coherencia y la eficacia de la Sociedad Nacional en su conjunto.
- Asimismo, la **oficina central nacional** se debe esforzar por llevar a cabo un proceso de desarrollo continuo en todas sus secciones.

Al mismo tiempo, como cualquier otra organización, las Sociedades Nacionales pueden priorizar sus acciones para aprovechar al maximizar sus limitados recursos, y es probable que la oficina central nacional pueda definir las secciones prioritarias para el desarrollo y/o asignar recursos para apoyar secciones específicas.

- La priorización de secciones no supone necesariamente que otras secciones no puedan beneficiarse, por ejemplo mediante formación o participación en oportunidades de formación, entre otras. Cuando la **oficina central nacional** no facilita oportunidades de manera abierta y coordinada en una Sociedad Nacional, surge un desequilibrio en la capacidad y se generan tensiones entre las secciones, y entre estas y la oficina central.
- La manera en que los **colaboradores externos** se relacionan con una Sociedad Nacional y sus secciones también influye en la cohesión y la coordinación. Los colaboradores externos deben observar y respetar la función de la oficina central en lo que respecta a la visión general, las decisiones estratégicas y la supervisión de las secciones, incluidas las decisiones sobre los cauces de desarrollo, las herramientas seleccionadas y utilizadas, y las modalidades de recopilación y difusión de la información.

Sea cual sea la estructura de la Sociedad Nacional y sus secciones, la coordinación y la comunicación entre la oficina central y una sección se considerará importante y un reto en común.

- Algunos aspectos que contribuyen a ello son la formación y sensibilización periódicas sobre las funciones y responsabilidades entre la **oficina central nacional** y las **secciones**, así como el establecimiento de mecanismos de intercambio y recopilación de información en los que la oficina central nacional pueda supervisar las medidas adoptadas por las secciones. Del mismo modo, las secciones puedan estar informadas de otras actividades que tengan lugar en el territorio de su sección (en particular cuando haya una participación directa de la oficina central nacional u otras modalidades de prestación de servicios que no se realicen a través de las secciones). La celebración de una reunión anual de coordinación entre los dirigentes de las secciones y los altos directivos de la oficina central nacional también permite evaluar ámbitos de perfeccionamiento de la comunicación y la coordinación.

El fomento de la cohesión y la coordinación no significa que todo esté centralizado. Es igualmente importante valorar, fomentar y nutrir las conexiones formales e informales. Los vínculos de una sección dentro de las Sociedades Nacionales y entre ellas, así como con otros agentes, expanden el valor de la red de secciones. La Estrategia 2030 de la Federación Internacional articula este aspecto como una de sus transformaciones con miras a “una colaboración eficaz dentro de una red extendida”.

- La **oficina central nacional** puede contribuir reduciendo la burocracia cuando sea posible o apropiado, definiendo el equilibrio entre los protocolos formales de comunicación y los procedimientos de asociación y la colaboración informal, evaluando nuevos modelos de colaboración, como la asociación de secciones dentro de su Sociedad Nacional y con secciones de otras Sociedades Nacionales, e instando a la autoorganización y la interacción directa entre homólogos.
- Las **secciones** deberían intercambiar conocimientos con dinamismo, establecer redes entre secciones homólogas dentro de la Sociedad Nacional y, cuando proceda, con secciones de otras Sociedades Nacionales. Se trata de una manera de asimilar prácticas idóneas, intercambiar sus propias enseñanzas adquiridas, afrontar retos en común y generar soluciones conjuntamente.
- Los **colaboradores externos** también pueden contribuir a esta iniciativa, pero se requiere que tengan presente que no deben socavar la función de coordinación de la oficina central nacional y asegurarse de establecer el contacto por medio de esta.

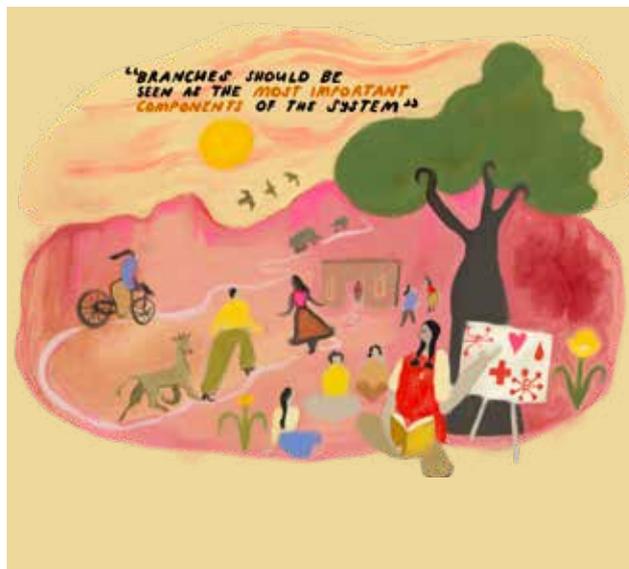
PRINCIPALES OBSERVACIONES

La apertura a más nexos entre las secciones y entre las Sociedades Nacionales, y las asociaciones transformadoras que dan prioridad a la acción colectiva y a la solución conjunta de problemas ha demostrado ser más eficaz que los enfoques tradicionales de formación y que las reuniones formales.

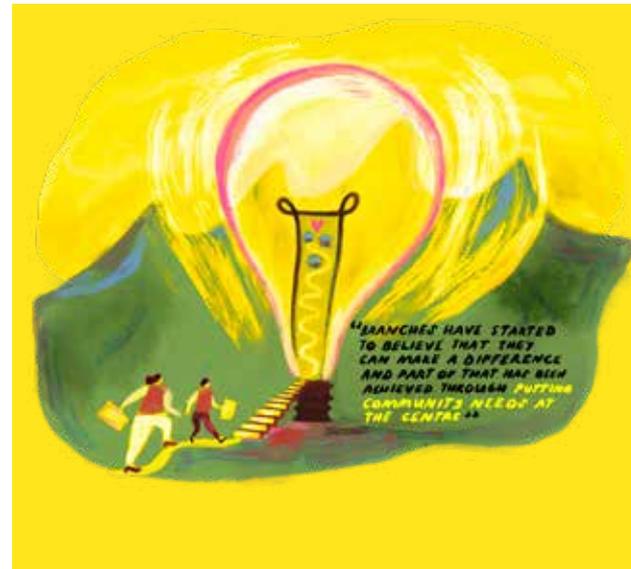
La rápida transición hacia el trabajo digital en muchas Sociedades Nacionales, en particular durante la pandemia de COVID-19, también ha demostrado las posibilidades de establecer una red de secciones altamente conectadas, con una mayor colaboración entre los miembros, entre los voluntarios, entre los jóvenes y entre los empleados, gracias a las nuevas tecnologías. Además, la colaboración y las asociaciones establecidas entre secciones transfronterizas han tenido incidencia sobre el tiempo de intervención en casos de emergencia, ya que facilitan una mejor aptitud e intervención para gestionar crisis y desastres que afectan a ambas partes de la frontera.

Guía ilustrada de los elementos esenciales

Elemento esencial 1



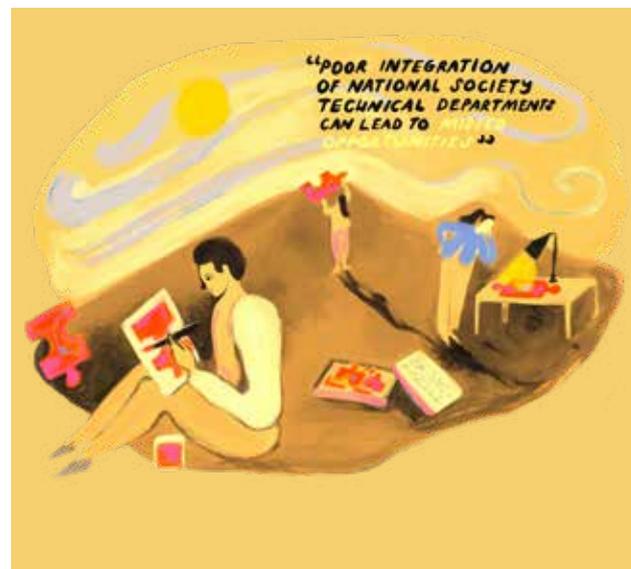
Elemento esencial 2



Elemento esencial 3



Elemento esencial 4



Elemento esencial 5



Elemento esencial 6



Elemento esencial 7





Hawái, EE.UU.
© Cruz Roja Americana

CONCLUSIÓN Y DERROTERO FUTURO

Si bien este Marco es utilizado a modo de referencia y aporta fundamentos para la reflexión e inspiración para todos quienes colaboran en una sección y con ella, la Federación Internacional seguirá recopilando y analizando la formación. Este enfoque debería facilitar la comunicación entre los profesionales y mejorar el apoyo coordinado a las Sociedades Nacionales y sus secciones, a fin de redoblar los esfuerzos de la red de la Federación Internacional en pro del fortalecimiento de las 188 000 unidades locales y secciones que desempeñan una función crucial con miras a un mundo más sostenible y resiliente.

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

Humanidad

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

Imparcialidad

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

Neutralidad

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

Independencia

El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

Voluntariado

Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

Unidad

En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

Universalidad

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.



La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional), es la mayor red humanitaria en el mundo, **integrada por ciento noventa y un (191) Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y cerca de quince (15) millones de voluntarios**. Nuestros voluntarios están presentes junto a las comunidades antes y después de crisis o desastres, así como durante estos. Trabajamos en los contextos más complejos y de más difícil acceso en el mundo con el fin de salvar vidas y promover la dignidad humana. Apoyamos a las comunidades en la consolidación de su fortaleza y su resiliencia de manera que las personas gocen de entornos propicios para una vida saludable, en condiciones de seguridad y con oportunidades para prosperar.