



Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales

*Un compromiso colectivo para impulsar
una red mundial de agentes locales sólidos*

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional), conformada por Sociedades Nacionales miembros y una secretaría, se compromete a trabajar de consuno en pro del fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales, con el fin de optimizar la incidencia colectiva de su labor humanitaria, la correlación de sus capacidades con tal propósito, la conexión con su entorno y su mejor adaptación a la transformación de este.

La Federación Internacional y sus miembros se comprometen a favorecer la dotación de recursos previsibles y a largo plazo para el desarrollo de las Sociedades Nacionales, y a mancomunarlos para reducir los costos de transacción. Ello incluye responsabilidades de dirección compartidas en función de la entidad mejor posicionada en el contexto o en el ámbito de trabajo de que se trate, aprovechándose las fortalezas individuales y colectivas, la rendición de cuentas tanto mutuas, como a título individual y colectivo, ante las comunidades y partes interesadas, en lo que se refiere al fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales.

La Federación Internacional y sus miembros se comprometen a observar los siete ejes fundamentales del apoyo al desarrollo de las Sociedades Nacionales y las funciones detalladas en este pacto, y a elaborar los instrumentos necesarios para garantizar que ese apoyo se centre en las prioridades que hayan identificado las Sociedades Nacionales y sus secciones, velando por que sean pertinentes y guarden correlación con las necesidades locales.

*La Federación Internacional y sus miembros se comprometen a supervisar de manera conjunta todo progreso y a adoptar las medidas correctivas necesarias para cumplir con sus aspiraciones y su mandato, así como su anhelo colectivo de una **red mundial de agentes locales sólidos**.*

Justificación de un acuerdo para el fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales

Los miembros de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) disponen de una red de millones de voluntarios en aproximadamente ciento sesenta y cinco mil (165 000) secciones, unidades y divisiones locales de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en aldeas, pueblos y ciudades de todo el mundo. Esta red está presente en la mayoría de los lugares del mundo y, en ciertos casos, las Sociedades Nacionales son las únicas organizaciones que funcionan cuando el tejido social se fragmenta y son capaces de aportar un cambio positivo en las vidas de las personas que hacen frente a desastres, crisis prolongadas y conflictos. En los próximos años, se prevé la intensificación de la función de las Sociedades Nacionales tanto en emergencias de esa índole como en la atención a las necesidades cambiantes de las poblaciones de sus respectivos países a nivel nacional, e incluso de manera más marcada a nivel local.

El Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales constituye una oportunidad singular de inversión en la red más extensa de agentes locales en el mundo, brindándoles apoyo para que presten servicios a las personas vulnerables y los intensifiquen, según sea necesario, en las intervenciones motivadas por desastres y crisis.

El Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales tiene como objetivo instrumentar el Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales aprobado en 2013. El pacto se basa en ese marco, pero no lo sustituye. Mientras que el primero abarca el enfoque general del desarrollo de las Sociedades Nacionales, el segundo se centra en un ámbito particular de ese trabajo, a saber, el proceso destinado a apoyar ese desarrollo. El pacto define el apoyo al desarrollo de las Sociedades Nacionales y los ejes fundamentales para asegurar su eficacia, así como las principales funciones y responsabilidades de los miembros de la Federación Internacional y de los agentes externos, cuando trabajan juntos para desarrollar a las Sociedades Nacionales.

El Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales no sustituye al Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales aprobado en 2013, sino que lo toma como sustento. El pacto se centra en un aspecto específico de la labor general de fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales, a saber, el apoyo para este, que define y a cuyo respecto articula las principales funciones para asegurar su eficacia.

Desde la fundación de la Federación Internacional, hace cien años, su rasgo característico común ha sido el trabajo conjunto a través de la red de Sociedades Nacionales. Las Sociedades Nacionales han cooperado y colaborado de formas muy diversas, a nivel mundial, regional o bilateral, y han compartido estrategias mundiales y regionales para sustentar esa colaboración. Sin embargo, en años recientes esa cooperación se ha visto a menudo condicionada por demandas de relaciones tradicionales entre donantes y receptores de ayuda, basadas en un apoyo a corto plazo más en consonancia con programas externos preestablecidos que con las necesidades locales. El consiguiente resultado ha sido con frecuencia una creciente fragmentación, la falta de correlación con las necesidades y la duplicación de los esfuerzos.

El Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales aborda los problemas relativos a la falta de correlación con las necesidades, la duplicación de esfuerzos o la poca eficiencia, y promueve la coherencia y la previsibilidad del apoyo a para el fomento de ese desarrollo entre los miembros de la Federación Internacional.

El Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales está configurado para guiar y favorecer el fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales en toda la Federación Internacional, a fin de optimizar los resultados de los esfuerzos de todas las partes; sienta el marco de referencia para la coordinación eficaz con la asistencia que presta el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) a las Sociedades Nacionales para fomentar su desarrollo y fortalecer sus capacidades con el fin de mejorar, así, la incidencia general de la acción humanitaria del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Movimiento)¹. Reafirma la función de la secretaría de la Federación Internacional, en el respaldo de un enfoque común y armonizado en favor del desarrollo de las Sociedades Nacionales. Procura, además, ayudar a que todas las Sociedades Nacionales aprovechen plenamente las posibilidades que ofrece la red de voluntarios arraigados en sus comunidades, capten sus necesidades y tomen medidas al respecto, a través de la prestación de servicios pertinentes o una participación importante en la intervención a raíz de desastres o crisis. El desarrollo de las Sociedades Nacionales sustenta los programas y sienta las bases institucionales para la aplicación de normas mundiales y de calidad en la preparación y la intervención ante desastres y crisis.

El desarrollo de las Sociedades Nacionales contribuye a que los voluntarios observen los principios fundamentales del Movimiento, pues apoya la labor de esas Sociedades Nacionales y sus secciones en calidad de agentes y contribuyentes en el fortalecimiento de la sociedad civil.

El Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales contribuye a crear un entorno propicio para un apoyo de calidad, basado en las necesidades, entre los miembros de la Federación Internacional y del Movimiento en su conjunto, mediante la movilización de la red ampliada de organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y el perfeccionamiento de su incidencia colectiva.

Existe cada vez mayor evidencia de la necesidad de un mayor empeño para captar y aprovechar plenamente los abundantes conocimientos disponibles a nivel local, gracias a las oportunidades que ofrece la conectividad para acceder a las capacidades existentes y apoyarlas. En consonancia con los compromisos asumidos bajo el gran pacto en la Cumbre Humanitaria Mundial, en particular, la importancia y la necesidad de invertir en los agentes locales, el Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales se propone sacar a la luz esa riqueza de experiencia e innovación y ponerla a disposición de los asociados.

El Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales brinda una oportunidad única para captar y compartir enseñanzas a través de la red, creando de ese modo para los miembros de la Federación Internacional un entorno más propicio para el apoyo entre homólogos, de calidad y basado en las necesidades.

¹ El Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales se aplica a la secretaría de la Federación Internacional y a las Sociedades Nacionales miembros. El CICR se compromete a respetar el mismo enfoque contenido en el Pacto.

Marco normativo

Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales elaborado en 2013

El Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales se basa en el Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales, elaborado en 2013. Ese marco ha sido bien recibido y apreciado, por la perspectiva que aporta a los desafíos que se plantean las Sociedades Nacionales y por las orientaciones que establece.

El marco define el desarrollo de las Sociedades Nacionales de la siguiente manera:

“la labor encaminada a lograr y mantener una organización que de manera constante presta servicios pertinentes a las personas vulnerables en todo el país, a través de los voluntarios y el personal, durante el tiempo que sea necesario y que contribuye a la solidez de la Federación Internacional y del Movimiento” (págs. 6 y 7);

“la labor que se realiza para incrementar uno o varios de los siguientes aspectos de los servicios de la Sociedad Nacional: pertinencia, calidad, alcance y sostenibilidad” (pág. 7).

Un mensaje fundamental del Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales es que:

“Para que sea eficaz, el apoyo externo debe guardar consonancia con el análisis y la orientación de la Sociedad Nacional, la Sociedad Nacional lo debe hacer plenamente suyo, y ha de estar concebido de manera que sea sostenible en el entorno en el que la Sociedad Nacional realiza sus labores” (pág. 8).

En el marco se reconoce que muchos agentes manifiestan interés en el desarrollo de las Sociedades Nacionales, en particular agentes del Movimiento (la Federación Internacional, como parte de su mandato, además de las Sociedades Nacionales asociadas y el CICR), y agentes o asociados externos, como los gobiernos nacionales y locales, los organismos de cooperación internacional y las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Se identifica, asimismo, factores críticos que pueden afectar, positiva o negativamente, a las Sociedades Nacionales, tales como las desigualdades en materia de poder y financiación, que pueden impedir que las Sociedades Nacionales adquieran un sentido de apropiación de sus actividades y su desarrollo.

Definición de **apoyo** al desarrollo de las Sociedades Nacionales en el pacto

Si bien el Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales define el desarrollo de las Sociedades Nacionales en general (véase supra), no existe una definición acordada del **apoyo** destinado a ese desarrollo. Por consiguiente, en el Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales se subsana esta carencia.

En el pacto se define el **apoyo al desarrollo de las Sociedades Nacionales** del siguiente modo:

“Apoyo brindado por un agente externo a una Sociedad Nacional, sobre la base de la solicitud y las prioridades de esa Sociedad Nacional, que contribuye de forma deliberada a ayudarla a lograr y mantener una organización sostenible capaz de prestar servicios pertinentes, de calidad y accesibles”

Por lo tanto, el fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales incluye todos los esfuerzos de otros agentes destinados a asistir a una Sociedad Nacional en su labor para incrementar la pertinencia, la calidad, el alcance y la sostenibilidad de los servicios que presta. Abarca nociones que comúnmente se conocen como “fomento de la capacidad, fortalecimiento, mejora o intercambio”, “desarrollo institucional”, “examen entre homólogos” o “inversiones materiales o financieras”.

La Junta de Gobierno y su grupo de trabajo sobre Sociedades Nacionales sólidas y servicio voluntario

La Junta de Gobierno de la Federación Internacional (2018) adoptó un enfoque prospectivo del desarrollo de las Sociedades Nacionales, como un proceso para adaptar el papel que desempeña la Federación Internacional en el desarrollo de las Sociedades Nacionales con miras a satisfacer las necesidades **a nivel nacional y local**, concediéndose mayor énfasis a las funciones de gobierno y de dirección, la pertinencia, la rendición de cuentas, la integridad y la lucha contra el fraude y la corrupción en el seno de las Sociedades Nacionales.

El grupo de trabajo sobre Sociedades Nacionales sólidas y servicio voluntario, establecido por la Junta de Gobierno, identificó tres ámbitos prioritarios para el fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales, a saber:

- *integridad, transparencia y rendición de cuentas;*
- *sostenibilidad financiera;*
- *servicio voluntario.*

Estas prioridades reflejan los hallazgos del examen de mitad de periodo de la aplicación de la Estrategia 2020 y guardan consonancia con los resultados de las autoevaluaciones emprendidas, durante los últimos diez años, en el contexto del proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional por dos tercios de las Sociedades Nacionales.

Ejes fundamentales² que rigen el apoyo destinado al desarrollo de las Sociedades Nacionales

Los siguientes ejes fundamentales se basan en los marcos de políticas de la Federación Internacional y del Movimiento, con las adaptaciones necesarias, y en conjunto establecen los principios rectores que deben respetar los asociados en la Federación Internacional y guían la intervención de aquellos que no pertenecen al Movimiento cuando participan en el apoyo para el fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales. Esos ejes fundamentales han sido aprobados por la Junta de Gobierno de la Federación Internacional.

1. Servicio voluntario y miembros

El apoyo destinado al desarrollo de las Sociedades Nacionales se debe concebir y ejecutar de manera que respete y promueva el principio de servicio voluntario sobre el que reposa toda Sociedad Nacional.

2. Sentido de apropiación

Incumbe a la Sociedad Nacional el sentido de apropiación de su propio desarrollo y la responsabilidad principal al respecto.

² Estos ejes fundamentales fueron aprobados en octubre de 2018 por el grupo de trabajo de la Junta de Gobierno sobre Sociedades Nacionales sólidas y servicio voluntario.

3. **Constante prioridad concedida al desarrollo**

Cada Sociedad Nacional, en calidad de auxiliar de los poderes públicos, debe empeñarse de manera constante en mejorar la pertinencia, la calidad, el alcance y la sostenibilidad de los servicios que presta, a fin de adaptarse de manera óptima ante la evolución de las necesidades de las personas a quienes presta servicios y cumplir con el mandato humanitario del Movimiento, en consonancia con los principios fundamentales de humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad.

4. **Integridad y rendición de cuentas**

Las Sociedades Nacionales, establecidas sobre una sólida base jurídica y estatutaria, deben actuar en todo momento con integridad y rendición de cuentas demostrables. Deben responder de sus actos ante los beneficiarios, los miembros, las demás Sociedades Nacionales y el conjunto del Movimiento.

5. **Colaboración**

Se debe reconocer en las Sociedades Nacionales beneficiarias de apoyo al desarrollo la función rectora y de coordinación de las relaciones de colaboración, en cuyo marco deberá existir mutua rendición de cuentas y respeto por las respectivas competencias.

6. **Correlación con las necesidades expresadas**

Con el fin de optimizar la eficacia del apoyo que brindan todos los asociados para favorecer el desarrollo de las Sociedades Nacionales, este debe guardar consonancia con el mandato humanitario y con las prioridades de la Sociedad Nacional concernida que, a su vez, estarán fundamentadas en las necesidades humanitarias.

7. **Sostenibilidad**

El apoyo destinado al desarrollo de las Sociedades Nacionales debe contribuir al carácter sostenible de las capacidades y los servicios de la Sociedad Nacional concernida mientras sea necesario.

Cuatro compromisos sobre inversión colectiva y funciones y responsabilidades compartidas en el apoyo destinado al fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales

Los desafíos del futuro requieren un compromiso renovado de la Federación Internacional en conjunto para fortalecer su red de agentes locales de manera previsible, congruente y coherente, ayudándoles a adaptarse, innovar, estar conectados con su entorno, aprender y, lo que es más importante, prestar servicios pertinentes y sostenibles a las personas vulnerables. Ello requiere una acción coordinada, nuevas ideas e inversiones sustanciales en el desarrollo de las Sociedades Nacionales y la generación de enseñanzas extraídas de la experiencia, en la actualidad y en el futuro.

Cuatro compromisos

El apoyo al desarrollo de las Sociedades Nacionales sigue una pauta que se centra en las necesidades y prioridades estratégicas expresadas por cada Sociedad Nacional que precisa apoyo, y la prestación de asistencia por parte de un asociado externo. Para ser eficaz, toda colaboración a través de estas asociaciones debe basarse en necesidades claramente identificadas en el lado de la demanda, una oferta clara de aptitudes y competencias de la calidad apropiada en el lado de la oferta, y una combinación ajustada de ambos componentes. El apoyo que se presta debe también ser de la calidad apropiada, estar en consonancia con las necesidades y evitar la duplicación de esfuerzos. Por último, es necesario captar las enseñanzas extraídas en ese proceso de apoyo, que contribuirán a fortalecer a la Federación Internacional y el Movimiento. Así pues, para materializar el fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales, el Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales atribuye funciones a las Sociedades Nacionales, sus asociados y la secretaría de la Federación Internacional.

Compromiso 1 - Mejor identificación de las prioridades de las Sociedades Nacionales en lo que concierne a su desarrollo

Para ser eficaz, el apoyo al desarrollo de las Sociedades Nacionales debe responder a necesidades identificadas claramente. Las prioridades pueden determinarse de muchas maneras diferentes. Una de ellas es a través del proceso de autoevaluación, como parte de la certificación y evaluación de la capacidad institucional; en virtud de este proceso, algunos representantes de la Sociedad Nacional se reúnen para evaluar la situación de esa Sociedad Nacional en relación con un parámetro de referencia acordado, articulado en ochenta y seis (86) atributos. Otra herramienta complementaria es la evaluación de la capacidad institucional de las secciones, que ayuda a estos componentes de la Sociedad Nacional a definir sus prioridades. Los procesos de certificación y evaluación de la capacidad institucional y de evaluación de la capacidad institucional de las secciones a menudo proporcionan una imagen completa del estado de la Sociedad Nacional y los ámbitos que requieren mejoras, tanto a nivel central como local.

Sobre esta base, muchas Sociedades Nacionales elaboran un plan de acción para abordar las mejoras que se han identificado como prioritarias y, si es necesario, revisan sus planes estratégicos vigentes hasta ese momento.

Las Sociedades Nacionales disponen de una serie de herramientas adicionales para su autoevaluación, entre ellas el marco para un acceso más seguro, la herramienta de preparación para la intervención ante emergencias, así como herramientas específicas en ámbitos técnicos como por ejemplo comunicaciones, logística o programas de transferencias monetarias. Estas herramientas también facilitan a la Sociedad Nacional información valiosa sobre un conjunto de aspectos que requieren mejoras en los servicios o programas y sobre los que es preciso tomar medidas, y en caso de que se necesite apoyo externo, como ayuda para los asociados que participen. Las herramientas citadas pueden contribuir a un mejor enfoque integrado y a facilitar la correlación del apoyo con las necesidades y la complementariedad de los esfuerzos.

Todas las Sociedades Nacionales deben someterse a una auditoría externa anual, y la mayoría lo hacen a través de empresas de auditoría certificadas. Las recomendaciones de las auditorías también dan indicaciones sobre las prioridades para la inversión. Algunas Sociedades, como parte de los acuerdos de cooperación con asociados externos, también han estado sujetas a procesos de diligencia debida. Los resultados de dichos ejercicios también son útiles para identificar las principales deficiencias, necesidades y prioridades de inversión en la organización, y de ese modo, permitirles ofrecer servicios más pertinentes y sostenibles.

Algunas Sociedades Nacionales pueden optar por incluir esas prioridades dentro de sus planes estratégicos, mientras que otras prefieren elaborar un plan separado para abordar las prioridades internas que sustentan los objetivos de los programas y servicios. Independientemente del enfoque adoptado, las Sociedades Nacionales deben examinar y acordar sus propias prioridades de desarrollo, aprobar la línea de acción para abordar dichas prioridades y comunicarlas ampliamente en el plano interno. Una vez que las necesidades se hayan definido claramente y se hayan decidido las prioridades, la Sociedad Nacional determinará cuáles pueden atenderse con las propias capacidades, y en qué casos se necesita apoyo externo.

En relación con este proceso de identificación de las prioridades de las Sociedades Nacionales en lo que respecta a su propio desarrollo, el pacto describe los siguientes compromisos:

- La **Sociedad Nacional**, en el ámbito del país respectivo, define sus prioridades y se ajusta a ellas, y colabora de manera proactiva con los asociados para cerciorarse de que estos se centran en las prioridades identificadas. Si ha elaborado un plan del desarrollo de la Sociedad Nacional a nivel de país, este plan servirá de guía a los asociados eventuales, pertenecientes o no al Movimiento, y les ayudará a definir el valor añadido que su apoyo puede aportar a los esfuerzos en pro del desarrollo de la Sociedad Nacional. Si no se dispone de tal plan, la Sociedad Nacional debería considerar elaborarlo o, como mínimo, describir sus prioridades de desarrollo para los asociados. La Sociedad Nacional coordinará todo el apoyo externo que reciba (cuando sea necesario, con la asistencia de la secretaría de la Federación Internacional) y velará por que se utilice de manera eficiente y contribuya a los objetivos generales de su desarrollo.
- Las **otras Sociedades Nacionales**, cuando actúan como asociados, tienen la responsabilidad de contribuir al fortalecimiento de una Sociedad Nacional, en consonancia con las prioridades que esta ha fijado y de conformidad con su plan de desarrollo. Esa responsabilidad puede incluir adoptar medidas proactivas para evitar la duplicación o la concentración de esfuerzos en los mismos ámbitos, así como estar preparadas a revisar sus formas de apoyo para reducir dichos riesgos. Cuando actúen como asociados, estas otras Sociedades Nacionales deben asegurarse de que cuentan con las capacidades y la pericia para atender a las prioridades identificadas, y que están preparadas para participar en los mecanismos de coordinación de los países.
- Los **asociados externos**, cuando colaboran con una Sociedad Nacional, están invitados a respetar y ajustarse estrictamente a las prioridades establecidas por la Sociedad Nacional con la que han de cooperar, prestar el apoyo dentro del marco del plan de desarrollo de la Sociedad Nacional del país acordado y participar en los mecanismos de coordinación de los países.
- Las respectivas **oficinas de países o las oficinas de apoyo a conglomerados de países** apoyarán a la Sociedad Nacional y sus órganos de dirección en el proceso de identificación, priorización y planificación de las necesidades. También les ayudará a crear un entorno propicio para la colaboración, a fin de que los asociados, pertenecientes o no al Movimiento, cooperen satisfactoriamente con la Sociedad Nacional. Ello puede incluir el apoyo en la elaboración de su plan nacional de desarrollo a nivel de país, ayudar a los asociados externos (que no pertenecen al Movimiento) e internos (que pertenecen al Movimiento), cuando sea apropiado, a comprender mejor el contexto y las particularidades del trabajo con la Sociedad Nacional, y asistir a la Sociedad Nacional en la coordinación de toda la cooperación.

Compromiso 2 - Competencias que corresponden a las necesidades

Cada Sociedad Nacional tiene, además de necesidades o deficiencias, algunos puntos fuertes y competencias. La identificación de esos puntos fuertes y su puesta a disposición de otras Sociedades Nacionales forma parte intrínsecamente de la cultura y la tradición institucional de la Federación Internacional. Por lo tanto, las Sociedades Nacionales se comprometen a determinar los ámbitos de competencia que poseen, o están dispuestas a desarrollar, para poder ofrecer ese apoyo a otras Sociedades Nacionales. La Federación Internacional se compromete a apoyar a los asociados en la actualización de la cartografía de dichas competencias en los planos nacional, regional y mundial.

La calidad del apoyo destinado al desarrollo de las Sociedades Nacionales también es un factor decisivo para lograr buenos resultados; en efecto, las aptitudes, competencias y capacidades se traducirán en un apoyo adecuado para el fortalecimiento de capacidades y contribuirán a lograr mejores repercusiones solo cuando sean del nivel y tipo apropiados. La posibilidad de poder prever el apoyo es determinante para una colaboración más eficaz y un mejor desarrollo de las Sociedades Nacionales.

Cuando se fomenta el desarrollo de las Sociedades Nacionales no se debe subestimar la importancia de las diferentes culturas, incluidas las idiosincrasias institucionales, elemento fundamental en el apoyo entre homólogos. La secretaría de la Federación Internacional, a través de su estructura sobre el terreno, velará por que se tenga en cuenta este aspecto cuando se ofrezca asistencia para satisfacer necesidades. En muchos casos, el mejor apoyo es el más próximo, desde el mismo país o desde un país vecino, pues tiene la ventaja de reducir los costos de transacción, ya es apropiado desde el punto de vista cultural y del idioma, y está en consonancia con las normas y leyes nacionales. En otros casos, es posible que dichas aptitudes y competencias no estén disponibles en el plano local, especialmente en contextos complejos, y se necesite apoyo internacional.

En relación con el fortalecimiento de las competencias, el pacto establece los siguientes compromisos para las Sociedades Nacionales, la secretaría de la Federación Internacional y los asociados externos:

- Las **Sociedades Nacionales** identificarán los ámbitos de especialización en que puedan aportar un valor añadido o una competencia específica que podría ser pertinente para otras Sociedades Nacionales. Ello no impone a una Sociedad Nacional la obligación de ofrecer esa pericia, pero alguna tiene la intención de hacerlo, es importante recordar que, para optimizar la eficiencia del Movimiento, se le invita a establecer un enlace con las oficinas regionales y sobre el terreno de la Federación Internacional y la secretaría de Ginebra, a fin de permitir la coordinación y el uso previsible de esos conocimientos entre los miembros. Si el desarrollo de tales competencias para la cooperación internacional requiere inversiones, las Sociedades Nacionales deben asignar los recursos necesarios a esos efectos. Ello puede incluir la inversión de recursos para la investigación y el desarrollo, sobre la base de las enseñanzas extraídas, y la facilitación de apoyo basado en elementos empíricos.
- Existen **asociados externos (al Movimiento)** que ya colaboran con las Sociedades Nacionales, entre ellos, varios organismos del sistema de las Naciones Unidas y asociados del sector privado. Por lo tanto, todos los asociados deberían participar en los mecanismos de coordinación a nivel de país. Cuando algunos asociados externos manifiestan la intención de colaborar con una Sociedad Nacional, se les invita a participar en los mecanismos de coordinación dirigidos por la Sociedad Nacional a nivel del país. Se les solicita que identifiquen los ámbitos de competencia que poseen

y que podrían apoyar el desarrollo de las Sociedades Nacionales, si consideran que pueden aportar un valor añadido o una competencia específica y están preparados para invertir o poner su apoyo a disposición de la Sociedad Nacional con quien han de cooperar.

- La **secretaría de la Federación Internacional** apoyará y favorecerá el desarrollo de competencias por parte de las Sociedades Nacionales y asociados externos (no pertenecientes al Movimiento), y velará por que el apoyo que presten sea de calidad, previsible y sostenido. La Federación Internacional (a través de las oficinas en los países o las oficinas de apoyo a conglomerados de países) participará en la cartografía de los agentes y asociados en el país o la subregión, poniendo de relieve a aquellos que tengan las competencias, las capacidades, los recursos y la voluntad de compartir esa pericia en un ámbito determinado. La oficina regional asumirá la cartografía a nivel regional y contribuirá a facilitar la interacción entre las Sociedades Nacionales y los asociados externos; asimismo sugerirá ámbitos de especialización que podrían desarrollarse en el futuro, en función de las necesidades identificadas. La oficina central de la Federación Internacional velará desde Ginebra por la coherencia, la congruencia y la complementariedad de esfuerzos entre las regiones.

En términos específicos, mediante este pacto se acuerda conceder precedencia al fortalecimiento de las competencias en los tres ámbitos prioritarios identificados por la Junta de Gobierno.

➤ **Servicio voluntario**

El servicio voluntario es uno de los siete principios fundamentales del Movimiento³. Los voluntarios demuestran y promueven los valores del Movimiento y se sitúan en el centro de todas sus actividades. Son la encarnación de la participación comunitaria y la rendición de cuentas ante la comunidad. Predican con el ejemplo, con demasiada frecuencia a costa de su vida para salvar a otros.

Las Sociedades Nacionales brindan a los voluntarios la oportunidad de prestar servicio y como elemento central de su labor y planes de desarrollo deben priorizar la sólida gestión del cuerpo de voluntarios pues ello redundará en mayor agilidad, flexibilidad y diversidad de servicio e interacción. Un firme cuerpo de voluntarios y la adecuada gestión de estos redundan en beneficio del cumplimiento del cometido de la Sociedad Nacional.

La Alianza sobre servicio voluntario, cuyo objetivo es mejorar la participación y la retención de voluntarios, está empeñada en fortalecer y potenciar la autonomía del cuerpo de voluntarios de las Sociedades Nacionales y, como tal, es un asociado fundamental en el fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales, y aspecto prioritario en el pacto.

En conjunto, se acuerda otorgar prioridad al servicio voluntario de las Sociedades Nacionales en ámbitos tales como:

- nuevas modalidades de participación de voluntarios (incluido el servicio voluntario por medios electrónicos, el servicio voluntario en empresas, el servicio voluntario espontáneo);

³ Servicio voluntario: movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

- legislación local sobre servicio voluntario;
- gestión de datos relativos al servicio voluntario;
- seguridad y bienestar de los voluntarios (incluido el servicio voluntario en emergencias).

➤ **Integridad, transparencia y rendición de cuentas**

Las Sociedades Nacionales deben rendir cuentas ante las personas a las que prestan servicio y, como miembros de la Federación Internacional, se ajustan a una cultura de rendición de cuentas, transparencia y buen gobierno. Tienen la obligación de prestar servicios de alta calidad, empleando los recursos de la manera más eficaz y eficiente, en consonancia con los principios fundamentales del Movimiento.

En la Política de protección de la integridad de la Federación Internacional se define la integridad como *“el grado de voluntad y de capacidad que tienen las Sociedades Nacionales y su Federación Internacional para actuar en pos de sus respectivos objetivos declarados, políticas y normas de plena conformidad con los principios fundamentales del Movimiento”*. Las infracciones a las normas de integridad abarcan responsabilidades individuales e institucionales, así como desafíos internos y externos.

Las Sociedades Nacionales se comprometen a establecer políticas y procedimientos internos para la protección de su integridad, y reconocen la necesidad de garantizar su integridad colectiva y la importancia de abordar los problemas de integridad desde un primer momento. Si no pueden resolver esos problemas de integridad, deben recabar el apoyo de otras Sociedades Nacionales, la Federación Internacional o el CICR.

En conjunto, se acuerda conceder prioridad a la rendición de cuentas, la transparencia y la integridad de las Sociedades Nacionales en ámbitos tales como:

- *gestión de riesgos relativos a la integridad, con inclusión de la base jurídica, la función en calidad de auxiliar de los poderes públicos, el asesoramiento jurídico y la formulación de políticas;*
- *sistemas de apoyo relativos a planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes; financiación; recursos humanos, tecnología de la información; logística y comunicaciones;*
- *rendición de cuentas, incluida la rendición de cuentas sobre servicios y programas ante las comunidades vulnerables y demás asociados del Movimiento, y auditorías internas y externas;*

➤ **Sostenibilidad financiera**

La sostenibilidad financiera constituye un factor esencial para que una Sociedad Nacional amplíe y desarrolle la calidad y el alcance de sus servicios, mejore el la incorporación de enseñanzas y la innovación y haga frente a los desafíos del futuro. Una Sociedad Nacional es sostenible desde el punto de vista financiero cuando puede brindar servicios de calidad, pertinentes y de manera sostenida a las personas vulnerables en todo el país.

Para ser financieramente sostenible, una Sociedad Nacional debe gozar de acceso a diversas fuentes de fondos, en particular, fondos de libre disposición, y debe poder desarrollar y mantener relaciones sólidas con las partes interesadas, entre ellas los beneficiarios y los miembros del personal, así como con los donantes y asociados. Por lo tanto, la gestión de relaciones sólidas es un aspecto fundamental.

En conjunto, se acuerda conceder prioridad a la sostenibilidad financiera de las Sociedades Nacionales en ámbitos tales como:

- **obtención de fondos** (donaciones, subvenciones y contribuciones), incluidos fondos de gobiernos, del público, de particulares con un patrimonio neto elevado, de empresas, de fundaciones, de fideicomisos, o de instituciones multilaterales, donaciones en especie, trabajo *pro-bono*, recursos compartidos, etc.;
- **generación de ingresos comerciales** (venta de bienes o servicios con el fin de reinvertir la ganancia en los gastos de funcionamiento o servicios de una Sociedad Nacional), incluida la gestión del alquiler de terrenos o edificios, cursillos de formación en primeros auxilios, etc.;
- **bienes o servicios contratados por el gobierno**, tales como servicios educativos o servicios de salud;
- **formas innovadoras de financiación** como financiación participativa, asociaciones público-privadas, impuestos de solidaridad, canjes de deuda y compra de bonos, bonos de incidencia social, bonos de catástrofe, entre otros.

También es importante que las Sociedades Nacionales tengan sólidas aptitudes de gestión financiera, lo que incluye la capacidad de acumular y mantener reservas financieras, la evaluación y gestión del riesgo financiero, la planificación financiera y la gestión estratégica y la financiación de los gastos generales.

Compromiso 3 – Apoyo para el fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales de forma eficaz y en consonancia con sus necesidades

Con el fin de optimizar la eficacia del apoyo que brindan todos los asociados al desarrollo de las Sociedades Nacionales, este debe estar en consonancia con las necesidades humanitarias, el mandato humanitario y las prioridades de la Sociedad Nacional concernida.

En el pacto se tiene en cuenta que cuando muchos agentes, con programas diferentes y eventualmente competitivos, colaboran con una organización de manera no coordinada, es posible que se cree un riesgo para la integridad y la independencia de la Sociedad Nacional, y se amenace su independencia así como su funcionamiento eficaz y su sostenibilidad a largo plazo. Estos enfoques poco eficientes y no coordinados plantean el riesgo de socavar, en lugar de fortalecer, la capacidad de la Sociedad Nacional, y confunden a los donantes y los agentes que no pertenecen al Movimiento. El desarrollo de las Sociedades Nacionales debe centrarse en enfoques coordinados y en la creación de sinergias para garantizar la eficacia operativa y la sostenibilidad a largo plazo de las Sociedades Nacionales.

Por último, los asociados deberán reducir al mínimo los costos de transacción, y al mismo tiempo velar por una asignación justa de los recursos para el fortalecimiento de las capacidades locales, lo que incluye una distribución justa de los gastos generales, en consonancia con los compromisos del gran pacto.

En relación con la consonancia con las prioridades identificadas por las Sociedades Nacionales en su desarrollo, el pacto establece las funciones que figuran a continuación para las Sociedades Nacionales, la secretaría de la Federación Internacional y los asociados.

- Una **Sociedad Nacional**, en el ámbito del país respectivo, define sus prioridades y se ajusta a ellas, y no acepta las ofertas de proyectos o programas que no están en consonancia con sus planes y prioridades. Incumbe a la Sociedad Nacional la responsabilidad de celebrar reuniones periódicas con los asociados para asesorarles sobre el apoyo al desarrollo de la Sociedad Nacional y hacer un seguimiento conjunto de los avances o tomar las medidas correctivas según corresponda.
- Las **otras Sociedades Nacionales**, cuando actúen como asociados, deberán velar por que en todo apoyo programático se tengan en cuenta las necesidades de desarrollo de la Sociedad Nacional a largo plazo, y que su asistencia y recursos estén en consonancia con el plan y las prioridades de desarrollo de dicha Sociedad Nacional. Cuando actúen como asociados, las otras Sociedades Nacionales reducirán al mínimo los costos de transacción, y velarán al mismo tiempo por una asignación justa de los recursos para el fortalecimiento de las capacidades locales, en consonancia con los compromisos asumidos en el marco del gran pacto. Deben evitar la duplicación de esfuerzos de otros asociados, tratar de reducir la carga en términos de informes sobre la Sociedad Nacional con la que cooperan mediante la observancia de las normas comunes en materia de presentación de informes, y utilizar las herramientas y los enfoques de la Federación Internacional para la cooperación.
- Los **asociados externos** tienen auténtico interés en apoyar a las Sociedades Nacionales, ya que reconocen el alcance y la incidencia de su labor a nivel local. Sin embargo, aunque muchos asociados externos conocen bien a la Sociedad Nacional local, no todos comprenderán plenamente y en detalle los diferentes aspectos de su funcionamiento (por ejemplo, su cuerpo de voluntarios, su condición de auxiliar, la red mundial o los principios fundamentales). Al mismo tiempo, no todas las Sociedades Nacionales están familiarizadas con la forma en que las empresas del sector privado, los organismos de las Naciones Unidas o las instituciones académicas trabajan o se relacionan con otros agentes. Se necesita invertir tiempo y energía para asegurar que haya una comprensión mutua apropiada. En el Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales se exhorta a los asociados externos a no percibir a las Sociedades Nacionales simplemente como “asociados en la ejecución”, y a evitar tratar de imponer sus propios programas a los asociados de la Sociedad Nacional. En cambio, se les invita a ajustar su apoyo a las prioridades de la Sociedad Nacional, y se les alienta a que aporten conocimientos especializados y recursos para fortalecerla y ayudarle a reducir los costos de transacción.
- La **secretaría de la Federación Internacional** puede desempeñar una función importante y múltiple para promover el apoyo orientado al desarrollo de las Sociedades Nacionales, de una forma que sea eficaz y en consonancia con sus prioridades. Ello incluye ayudar a la Sociedad Nacional a impulsar su propio desarrollo y dirigir a los asociados, asesorar a los asociados sobre una colaboración satisfactoria con miras al desarrollo de las Sociedades Nacionales, localizar las deficiencias con miras a nuevas asociaciones o formas de apoyo e identificar a nuevos asociados, así como los casos de duplicación de esfuerzos o de economías de escala. En un nivel superior, la secretaría también puede determinar en toda la red ámbitos en que se requieran una mayor inversión y ajuste, en aras de una mayor eficiencia e incidencia, buscar otros asociados que suscriban el pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales y brindar apoyo en nuevos ámbitos, acompañar a los nuevos asociados en su colaboración con las Sociedades Nacionales, y representar a la Federación Internacional ante los agentes multilaterales mundiales. Por último, la secretaría de la organización debería garantizar

que su propia asistencia técnica a las Sociedades Nacionales sea coherente y esté en consonancia con sus objetivos de desarrollo a largo plazo.

Compromiso 4 - Garantía de calidad y adquisición de conocimientos

Una actividad de cooperación o con miras al desarrollo de las Sociedades Nacionales, si se planifica adecuadamente, redundará en beneficio de todos los agentes en el proceso, y genera enseñanzas que tienen posibilidades transformadoras para todas las partes. Por lo tanto, el acuerdo para el desarrollo de las Sociedades Nacionales requiere que, para lograr buenos resultados y a los fines del aprendizaje, se haga un seguimiento y se examinen conjuntamente todos los aspectos de la cooperación y el apoyo al desarrollo de las Sociedades Nacionales en su plan de desarrollo.

Para ser eficaz, el apoyo que se preste al desarrollo de las Sociedades Nacionales debe tener la suficiente calidad para atender a las expectativas y necesidades del solicitante, así como del donante. Ello significa no solo que ese apoyo debe ser de elevado nivel de calidad, sino que también que debe corresponder al tipo de apoyo correcto. Se debe evitar el uso de un modelo (método de “copiar y pegar”) o un enfoque de arriba hacia abajo, por suponerse que una forma de trabajo, pericia o conocimiento es la mejor para todas las situaciones.

Ello supone también que, en sus relaciones de colaboración, los asociados deben prestar atención al equilibrio de poder y a los factores culturales, tener presente las diferencias entre las culturas institucionales, y considerar la necesidad de la empatía, junto otras aptitudes y competencias, a fin de reducir el riesgo de que el contenido técnico se vea socavado por otros factores.

La **secretaría de la Federación Internacional** asumirá la función de garantía de la calidad, a fin de que los asociados puedan optimizar el tiempo y los recursos que invierten, para el éxito de la asociación dirigida al desarrollo de las Sociedades Nacionales. La secretaría también favorecerá el intercambio de conocimientos, al introducir estructura, previsibilidad y solidez en el sistema. Ello se realizará mediante la asistencia de todos los asociados (en conjunto, cuando sea posible) en la ejecución de actividades de seguimiento a nivel de país con el fin de apoyar el funcionamiento y el progreso de la asociación orientada al desarrollo de las Sociedades Nacionales.

Estas asociaciones son fuentes inapreciables de enseñanzas. Es necesario por ende captar las lecciones que se extraen del apoyo al desarrollo de las Sociedades Nacionales y las asociaciones. Es, asimismo importante difundir esa información en la Federación Internacional y el Movimiento en su conjunto. El desarrollo de las Sociedades Nacionales es una disciplina en constante evolución, y las enseñanzas que se extraigan de las nuevas ideas, los enfoques, los fracasos y los éxitos es un aspecto clave del Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales.

- La secretaría de la Federación Internacional (las oficinas en países o las oficinas de apoyo a conglomerados de países) ayudará a las Sociedades Nacionales a dotarse de mecanismos para captar las enseñanzas extraídas de su propio desarrollo, mecanismos incorporados de retroalimentación y revisión. La secretaría de la Federación Internacional (a nivel regional) velará por que se capte y documente esa incorporación de enseñanzas en las Sociedades Nacionales con el fin de orientar tanto enfoques como el planteamiento general de la organización en cuanto al desarrollo de las Sociedades Nacionales con el fin de mejorar los esfuerzos en esa esfera y la incidencia a largo plazo de la red de miembros de la Federación Internacional a tenor de la Estrategia 2030.

- La Federación Internacional (a nivel mundial) coordinará la investigación sobre enfoques del desarrollo de las Sociedades Nacionales y establecerá comunidades de práctica para compartir las enseñanzas; asimismo, establecerá interacciones sobre cambio institucional con agentes externos al ecosistema de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Con el fin de velar por el éxito en el cumplimiento de los cuatro compromisos establecidos, la Federación habilitará a la secretaría para que establezca las herramientas necesarias, tales como una plataforma de apoyo para el desarrollo de las Sociedades Nacionales abierta a todos los asociados que formen parte del Movimiento y a los asociados externos a este que sean pertinentes, en la cual las Sociedades Nacionales podrán exponer tanto sus necesidades de apoyo como sus competencias y capacidades para ayudar a otras Sociedades Nacionales. En un inicio, la plataforma podría ser administrada por la secretaria de la Federación Internacional y luego orientarse a una descentralización gradual para seguir la dinámica de una red más ampliamente distribuida.

Dotación de recursos destinados al apoyo para el desarrollo de las Sociedades Nacionales

Con el fin de favorecer el cumplimiento de los cuatro compromisos contemplados en este Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales, se exhorta a la inversión colectiva de todos los asociados en la red mundial de sólidos agentes locales. Ello requiere la dotación de *financiación predecible y a largo plazo, la concatenación de esfuerzos y la mancomunidad de fondos y enfoques innovadores de financiación*.

Financiación predecible y a largo plazo

El fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales no es un proceso lineal. Exige un enfoque sistémico en el que se considere de manera integral los servicios, el servicio voluntario y las estructuras institucionales. Ello a su vez torna necesario la transformación orientada a un planteamiento de compromisos financieros predecibles y a largo plazo para favorecer un desarrollo de las Sociedades Nacionales que les permita convertirse en organizaciones capaces de adaptarse en consonancia con la evolución de sus respectivos entornos. Ese es el enfoque de los fondos e iniciativas que aportan financiación significativa a las Sociedades Nacionales a lo largo de varios años, con inclusión de aquellos acordados por la Federación Internacional y el CICR, por ejemplo, la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales. Es también el enfoque que configura ya las relaciones de apoyo entre algunas Sociedades Nacionales.

Incumbe a la Sociedad Nacional concernida, las demás Sociedades Nacionales y la Federación Internacional la responsabilidad de abogar firmemente ante los respectivos gobiernos y donantes por la dotación de recursos predecibles y a largo plazo.

Se invita a los gobiernos donantes a que reconozcan la necesidad de financiación predecible y a largo plazo en lo que atañe al apoyo para el desarrollo de las Sociedades Nacionales y la hagan suya como un medio para cumplir de manera concreta con el compromiso formulado a tenor del gran pacto y los objetivos de desarrollo sostenible. Se invita, asimismo, a los donantes y asociados del sector privado a que reconozcan la importancia de la inversión en una sólida red mundial de agentes locales.

Concatenación de esfuerzos y mancomunidad de fondos

El Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales plantea el sentido de compromiso con un apoyo eficaz y armonioso para el desarrollo de las Sociedades Nacionales que incluye la armonización de recursos. Ello abarca la aportación de recursos de manera colectiva a través de mecanismos multilaterales existentes, tales como a) fondos, por cuyo conducto se favorece la mancomunación de recursos financieros que luego se ponen a disposición de las Sociedades Nacionales previo análisis competitivo de solicitudes; b) financiación bilateral, que permite a una Sociedad Nacional, o a un asociado externo, aportar financiación a otra Sociedad Nacional; c) el acopio en común de fondos de dos o más asociados bilaterales; d) la prestación de apoyo financiero a una Sociedad Nacional a través del plan y presupuesto anual de la Federación Internacional.

Mediante el Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales se exhorta a los asociados de una Sociedad Nacional a que concatenen recursos mediante planes y presupuestos que abarquen varios años y correspondan a las necesidades expresadas por esta y a que participen de manera diligente en los mecanismos de coordinación a nivel nacional. Además, se exhorta a todos los asociados a que establezcan opciones prioritarias en materia de fondos mancomunados para evitar, o por lo menos reducir a un mínimo, la duplicación de esfuerzos. Los recursos que se ponga a disposición deberán, tanto cuanto sea posible, no estar sujetos a condiciones aunque si vinculados a la incidencia a mediano y largo plazo.

Enfoques innovadores

Si bien los recursos destinados al fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales han procedido de fuentes tradicionales (gobiernos y otras Sociedades Nacionales) se observan oportunidades para enfoques innovadores a ese respecto. Entre otros, cabe mencionar los bonos de incidencia, la financiación participativa, las remesas y los fondos de solidaridad. Entre otras iniciativas que cabría considerar figura la asignación de un porcentaje del presupuesto para el fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales con el fin de destinarlo a las tres prioridades (servicio voluntario, sostenibilidad financiera y rendición de cuentas).

En el Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales se invita a los asociados a que compartan información sobre enfoques innovadores en este ámbito y concatenen esfuerzos para elevarlos a escala de manera que el apoyo para el desarrollo de las Sociedades Nacionales sea eficaz y porte frutos.

Llamamiento dirigido a los asociados

En el Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales exhorta a todos los asociados a que aporten financiación sostenida, predecible, a largo plazo y, tanto cuanto sea posible, no sujeta a condiciones, para el apoyo al fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales con el fin de ello redunde en una incidencia social de nuestra labor a largo plazo. Se exhorta a los asociados a que coordinen la dotación de fondos y, siempre que proceda y sea factible, los mancomunen. Se exhorta a los asociados a que aúnen esfuerzos con miras al establecimiento de enfoques innovadores para la dotación de fondos destinados al apoyo para el desarrollo de las Sociedades Nacionales. Se invita a los asociados a que respalden la labor de la secretaria de la Federación Internacional en la elaboración de las herramientas necesarias para velar por la armonización de esfuerzos y la incorporación de enseñanzas, así como en la facilitación y la viabilización del apoyo para el desarrollo de las Sociedades Nacionales fundamentado en prioridades y competencias, al igual que en lo que atañe al establecimiento de los mecanismos necesarios para la rendición colectiva de cuentas y la medición de la incidencia de las actividades.