



El poder de la humanidad

**Consejo de Delegados del Movimiento Internacional
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**

7 de diciembre de 2015, Ginebra



ES

CD/15/5

Original: inglés

CONSEJO DE DELEGADOS

DEL MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA

Ginebra (Suiza),
7 de diciembre de 2015

Fortalecimiento de la coordinación y la cooperación en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: optimización de la intervención humanitaria

Informe de referencia

**Documento elaborado por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja
y de la Media Luna Roja y el Comité Internacional de la Cruz Roja
en consulta con las Sociedades Nacionales**

Ginebra, octubre de 2015

INFORME DE SITUACIÓN

Fortalecimiento de la coordinación y la cooperación en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

1. Introducción

El presente informe parte de la premisa básica de que el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja puede estar más a la altura de su misión humanitaria si se mejora la colaboración de sus componentes (las ciento ochenta y nueve Sociedades Nacionales, la Federación Internacional y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y se capitalizan las ventajas específicas de cada uno, de forma complementaria. Si bien este imperativo moviliza al Movimiento Internacional en su conjunto, en las épocas de crisis se plantean muchos problemas en cuanto a la cooperación y la coordinación.

El entorno político y socioeconómico mundial en el que el Movimiento desarrolla su actividad influye de forma significativa en la definición de sus prioridades y la manera de posicionarse y operar, así como en la dinámica entre sus componentes. Este entorno se caracteriza por crecientes niveles de inestabilidad y violencia. Se intensifican los movimientos de población de los países frágiles y afectados por conflictos, lo que agrava las consecuencias de tales conflictos fuera de las fronteras de estos países. El cambio climático, por su parte, está aumentando la frecuencia e intensidad de los desastres hidrometeorológicos, y hay mayor riesgo de epidemias y de desastres tecnológicos. También aparecen nuevos factores que catalizan las crisis humanitarias, como la creciente urbanización, la migración y las crisis financieras mundiales. Al mismo tiempo, crece la brecha entre las necesidades diversas y multifacéticas de las personas vulnerables, y la capacidad del sistema humanitario de ofrecer una acción eficaz basada en normas y principios comúnmente acordados. Además de esta presión, la acción humanitaria debe soportar las dificultades derivadas de una creciente politización y fragmentación de la ayuda, así como el aumento de los obstáculos para acceder a las personas que necesitan asistencia.

Con este telón de fondo, los debates sobre el programa futuro de la acción humanitaria se refieren, entre otros asuntos, a la financiación, la eficacia de la ayuda, la complementariedad y la conexión entre los agentes globales y locales, temas que figuran también en un lugar destacado del programa del Movimiento Internacional. De hecho, gracias al alcance sin precedentes de su cobertura y a la complementariedad de las funciones y mandatos de sus integrantes, el Movimiento está en una posición inmejorable para adaptarse a la evolución del entorno humanitario y posicionarse como el referente principal para una intervención humanitaria pertinente y eficaz, orientada a atender las necesidades polifacéticas resultantes de los conflictos armados, los desastres naturales y otros tipos de crisis. No obstante, el Movimiento en su conjunto debe trabajar con mayor empeño y superar sus problemas internos que le impiden aumentar la repercusión de su acción humanitaria. Es preciso mejorar la coordinación y la colaboración, mediante la armonización de las estrategias, la optimización de las capacidades y recursos, la identificación y reducción de las disparidades y el fortalecimiento de la preparación. Para una coordinación eficaz hace falta tiempo y esfuerzo, además de aptitudes específicas y dedicación, y todo ello tiene un coste. Estos aspectos deben reflejarse en la planificación institucional y en el establecimiento de prioridades.

El presente informe tiene como objeto mostrar que es necesario, posible y viable mejorar la coordinación en las intervenciones del Movimiento Internacional. De hecho, la realidad de las operaciones del año anterior muestra un renovado espíritu de coordinación y cooperación. El Consejo de Delegados encargó en 2013 a la Federación Internacional y al

CICR que, con la participación activa de las Sociedades Nacionales, abordaran los retos y oportunidades que plantean la coordinación y la cooperación dentro del Movimiento. Desde entonces, en el transcurso de varias intervenciones en emergencias de gran escala, las organizaciones han tenido ocasión de demostrar buena voluntad, compromiso y capacidad para trabajar de forma colaborativa y exenta de competencia. El proceso iniciado en la reunión del Consejo de Delegados en 2013 ha fomentado de por sí la confianza, el respeto, la comprensión y el espíritu de inclusión necesarios para una coordinación y cooperación eficaces. En otras palabras, pareciera que, de cara a los años venideros, se ha creado la actitud correcta para identificar soluciones, sobre la base de las mejores prácticas y las enseñanzas aprendidas, y para poner en práctica cambios ambiciosos. Esta ventana de oportunidad no debe desaprovecharse.

2. Proceso de fortalecimiento del marco de coordinación y cooperación en el Movimiento

En 2013 el Movimiento Internacional, en parte motivado por la revisión de los Principios y normas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la asistencia humanitaria, pidió una orientación más clara sobre la cooperación y la coordinación entre sus componentes en todos los contextos de intervención en casos de emergencia, en particular en los desastres de gran escala, las crisis y los conflictos armados. El Consejo de Delegados celebrado en Sídney en 2013 acogió con satisfacción el documento relativo a una visión conjunta para el fortalecimiento de las intervenciones humanitarias de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja¹, y encomendó que sobre esa base se emprendiera un proceso integral, en que se esboce la orientación estratégica para perfeccionar la actuación humanitaria del Movimiento. El trabajo se centró en la manera de mejorar la coordinación las actividades colectivas de preparación e intervención en casos de emergencia de gran escala². En la resolución 4 de la reunión del Consejo de Delegados, relativa al fortalecimiento de la coordinación y la cooperación³, se encomendó a la Federación Internacional y al CICR que trabajaran con un grupo de referencia de representantes de las Sociedades Nacionales, que velara por la participación de todos los componentes del Movimiento y se centrara en los siguientes ámbitos:

1. Fortalecimiento de las funciones de liderazgo y coordinación.
2. Ampliación de la envergadura de las actividades del Movimiento relativas a la preparación operativa, a la intervención, así como a la labor para la recuperación, mediante planes, herramientas y mecanismos operacionales mejor coordinados y armonizados.
3. Promoción de comunicaciones internas y externas coherentes y bien coordinadas.
4. Examen de nuevos enfoques para la movilización de recursos en todo el Movimiento.

Durante 2014 y 2015 se llevó a cabo un amplio proceso de consulta en todo el Movimiento. El proceso estuvo supervisado por cuatro directivos principales del CICR y de la Federación Internacional, encargados de informar a la Comisión Permanente y al Consejo de Delegados, en su reunión de 2015. Contaron con el apoyo de un equipo de coordinación conjunto de la Federación Internacional y el CICR, que asumió la coordinación y la coherencia globales del proceso.

¹ Documento relativo a una visión para el fortalecimiento de las intervenciones humanitarias de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

² En este informe se define la emergencia de gran escala como una situación de desastre, conflicto armado o crisis que requiere una intervención del Movimiento en su conjunto.

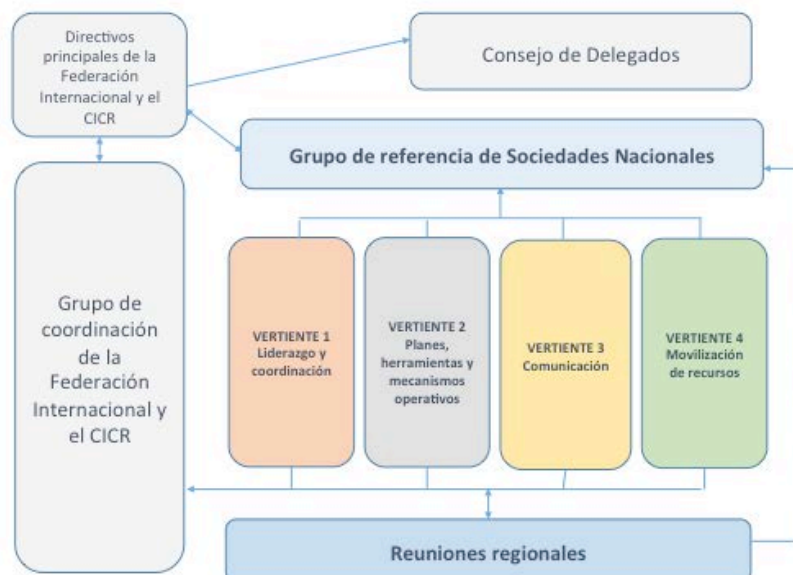
³ Resolución sobre el fortalecimiento del marco de coordinación y cooperación en el Movimiento.

Los equipos de expertos del CICR y de la Federación Internacional trabajaron en cuatro vertientes temáticas. Las aportaciones de los coordinadores de las Sociedades Nacionales les permitieron identificar una serie de desafíos específicos en los cuatro ámbitos enunciados en la resolución 4 y elaborar recomendaciones prácticas para abordarlos. Los informes de las cuatro vertientes han servido de base para este informe definitivo.

Un grupo de referencia, formado por los directivos principales de veintiséis Sociedades Nacionales de cada región estatutaria del mundo, proporcionó un foro para el debate sobre las cuestiones estratégicas más importantes relativas a la coordinación en el Movimiento. El grupo actuó como caja de resonancia y se esforzó para lograr un consenso lo más amplio posible sobre el análisis de los problemas y sobre los resultados concretos del proceso. El grupo celebró dos reuniones presenciales en Ginebra, además de dos seminarios en línea.

Los dirigentes de más de ciento cuarenta Sociedades Nacionales pudieron expresar sus puntos de vista y aspiraciones respecto de la coordinación dentro del Movimiento a través de las ocho consultas regionales. Estas consultas tuvieron lugar en Tiflis, Madrid y Budapest, en el caso de Europa, en Nairobi y Dakar, en el de África, en Houston, en América, en Kuala Lumpur, en Asia y el Pacífico, y en Ammán, en la región del Medio Oriente y Norte de África⁴. Por lo general, las consultas se desarrollaron en un ambiente positivo y constructivo, lo que confirma que se entiende ampliamente la importancia del tema para el futuro del Movimiento Internacional y la necesidad imperiosa de que sus componentes colaboren de manera más eficaz en beneficio de las poblaciones afectadas por situaciones de crisis. Al margen de algunas peculiaridades regionales, los resultados de estas consultas estuvieron en consonancia. Aunque es difícil, o incluso imposible, llegar a un consenso sobre la manera en que el Movimiento puede cumplir mejor con sus objetivos comunes, se examinaron recomendaciones para introducir mejoras concretas en el futuro, así como ideas más visionarias. Todas han contribuido a sustentar y guiar con firmeza el proceso de preparación del Consejo de Delegados de 2015.

Interacción entre los diferentes niveles del proceso:



1

⁴ Véanse las notas resultantes de las consultas regionales y los informes sobre las vertientes de trabajo en las sesiones de trabajo colaborativo.

Productos resultantes del proceso

El proceso de fortalecimiento ha dado lugar a varios productos. El presente informe describe los hallazgos de las consultas regionales y de las vertientes temáticas mencionadas, y esboza una serie de recomendaciones. El plan de acción está concebido como un seguimiento lógico del informe y traduce sus recomendaciones en objetivos alcanzables para todos los componentes del Movimiento Internacional. Recoge la aspiración auténtica de elevar el nivel de la coordinación mediante medidas concretas. Con su respaldo al informe y al plan de acción, la resolución solicita el empeño del Movimiento en el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación, a la vez que plantea al Consejo de Delegados la petición de que el proceso continúe después de 2015.

Además de estos tres productos finales, el equipo de la vertiente de trabajo sobre herramientas y mecanismos ha reunido un conjunto de instrumentos para apoyar las intervenciones del Movimiento (anexo 4). Se enumeran las herramientas e instrumentos considerados claves para posibilitar una mejor intervención coordinada. Se incluye, entre otros, un nuevo instrumento, el mecanismo de coordinación operativa en el Movimiento (anexo 3), propuesto por la vertiente sobre liderazgo y coordinación como guía y lista de comprobación en la asignación de responsabilidades de coordinación entre los componentes del Movimiento en cada país. Por último, para disponer de un apoyo visual, se ha elaborado un esquema del ciclo de la intervención del Movimiento (anexo 2), que recoge de forma sintética la lógica de las acciones eventuales de los componentes del Movimiento en las intervenciones en casos de emergencia de gran escala.

Enlaces con otras iniciativas

Conviene señalar que el proceso de fortalecimiento de la coordinación y la cooperación se lleva a cabo en paralelo con otras iniciativas del Movimiento a escala mundial, como la iniciativa internacional para el posicionamiento de la marca distintiva y la iniciativa sobre los principios fundamentales. Aunque se trata de procesos diferenciados, sus debates y resultados alimentan el diálogo sobre la mejora de la coordinación y la cooperación. El proceso de fortalecimiento y la iniciativa sobre la marca distintiva mantienen una estrecha coordinación a través de procesos combinados de consultas a nivel regional y debates regulares entre el personal técnico y los directivos principales de las dos instituciones con sede en Ginebra.

Los Principios y normas revisados, aprobados por la Asamblea General en 2013 y aplicables a los miembros de la Federación Internacional en situaciones distintas de los conflictos armados, han demostrado ser pertinentes para muchos de los debates que sustentan los resultados del proceso de fortalecimiento del marco de coordinación y cooperación.

3. Resultados del proceso

Este capítulo resume los principales hallazgos identificados durante los procesos regionales de consulta, en las cuatro vertientes de trabajo y en el grupo de referencia. Las cinco primeras conclusiones y recomendaciones se refieren en general al fortalecimiento de la coordinación y la cooperación, y describen el entorno propicio para una coordinación eficaz. Las últimas cinco son más específicas y tienen relación con la preparación e intervención del Movimiento en casos de emergencia. Están organizadas en torno a un "ciclo de la intervención del Movimiento"(anexo 2) que permite más fácilmente establecerla relación entre las recomendaciones.

Todo marco tiene la solidez que le da su aplicación práctica. Se reconoce que el Acuerdo de Sevilla y las Medidas Complementarias no se han utilizado de forma coherente con el espíritu de inclusión y colaboración que presidió su elaboración.

Además, el informe procura recoger en tiempo real las mejoras, ejemplos y enseñanzas aprendidas en las emergencias recientes, que se resaltan en cada uno de los diferentes hallazgos. Las situaciones en curso sobre el terreno han alimentado los debates conceptuales, y las soluciones propuestas se han puesto en práctica en diferentes contextos, lo que evidencia un renovado espíritu de coordinación y cooperación basado en el compromiso y la voluntad política.

Durante una reunión de alto nivel celebrada a principios de 2015, el señor Elhadj As Sy, secretario general de la Federación Internacional, y el señor Yves Decorad, director general del CICR, subrayaron su firme compromiso de adoptar un enfoque no competidor que garantice, a través de un esfuerzo de colaboración, una mayor repercusión de la acción de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Esta ambición se refleja en la visión del Movimiento Internacional, que establece la aspiración de situarlo como una red humanitaria única y sin parangón en lo que respecta a la pertinencia y eficacia de su acción.

Hallazgo 1: Es imperioso mejorar la coordinación en el Movimiento, lo que requiere el compromiso de todos los asociados.

Las consultas a las Sociedades Nacionales han confirmado que, para seguir siendo pertinente en un entorno en que las necesidades humanitarias aumentan constantemente y se exagera la competencia con otros actores, los componentes del Movimiento deben aportar su energía colectiva para la solución de estos desafíos, en lugar de competir entre sí. Todos los componentes del Movimiento Internacional reafirmaron que la repercusión positiva de su intervención guarda estrecha relación con una coordinación eficaz, que debe estar presente en todo momento, y no solo en momentos de crisis. Los donantes, el público en general y, sobre todo, los beneficiarios, esperan que el Movimiento trabaje de manera coherente y complementaria. Por lo tanto, es preciso estar atentos a los factores que "tienden a

separar a los asociados" y alimentan la competencia, como la presión de los donantes originales. Es de esperar que un enfoque más inclusivo ayude a abordar los desafíos creados por el bilateralismo no coordinado y las acciones unilaterales. No obstante, para mejorar la coordinación se necesita el compromiso específico de los diferentes componentes. En líneas generales, se hizo hincapié en que, para crear las condiciones propicias para la coordinación, es preciso anteponer las necesidades de las poblaciones vulnerables a los intereses individuales e institucionales.

Las observaciones recibidas destacaron la importancia de ofrecer una imagen coherente como red de organizaciones (o incluso como "una" organización) que funciona adecuadamente, pero también consideraron significativo la diversidad y complementariedad de cada componente. Igualmente, se destacó la necesidad de garantizar que las diferentes partes apoyen y respeten los diferentes mandatos y funciones estipulados en los estatutos del Movimiento, a saber, la función auxiliar de las Sociedades Nacionales en las relaciones con su propio país; el mandato exclusivo dado al CICR en virtud de los Convenios de Ginebra; y la responsabilidad de la Federación Internacional para con sus miembros.

RECOMENDACIONES

1. El Movimiento debe seguir mejorando la coordinación y cooperación entre sus componentes tomando como base el propósito común de optimizar sus aspectos complementarios y trabajar en colaboración y en el respeto común a los principios fundamentales.
2. Sobre la base de los resultados del proceso de fortalecimiento del marco de cooperación y coordinación, el Movimiento debe continuar sus esfuerzos después del Consejo de Delegados que se celebre en 2015, con un mandato claro y recursos suficientes para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de acción que se acompaña.

Hallazgo 2: La confianza, la comprensión mutua y el respeto son pilares fundamentales de la coordinación y la cooperación, y los asociados del Movimiento deben contribuir activamente a fomentarlos.

El proceso de consulta ha permitido que la confianza, la comprensión mutua y el respeto sean los requisitos previos fundamentales para la coordinación y la cooperación en el Movimiento Internacional. La voluntad de los componentes de invertir tiempo y esfuerzos en este aspecto es esencial para crear y mantener un ambiente que favorezca la intervención eficaz del Movimiento en casos de emergencia. Se ha reiterado categóricamente que la falta de confianza entre los componentes es el principal obstáculo que se opone a una buena coordinación y crea una dependencia excesiva en la acción individual. Igualmente, se observa que hasta la fecha la coordinación se basa en gran medida en las prácticas establecidas en determinados contextos, las relaciones personales, las capacidades de los recursos humanos disponibles o en una necesidad de coordinar que se impone de forma repentina o urgente.

Desde el inicio de la crisis en Yemen, el Movimiento tomó medidas concretas para poner en práctica una intervención incluyente basada en el respeto y el reconocimiento mutuo del mandato y las capacidades de cada uno de sus componentes. El intercambio sistemático de información entre los asociados a través de conferencias telefónicas regulares, con intervención del CICR, la Federación Internacional, la Media Luna Roja de Yemen y las Sociedades Nacionales participantes, contribuyó, junto con otras medidas, a fomentar la confianza y el entendimiento mutuos, lo que se reflejará en una mejor coordinación.

Es preciso fomentarla confianza a nivel individual e institucional. Las recomendaciones contenidas en este informe, si se aprueban, permitirán a cada componente del Movimiento comprender mejor las funciones y los mandatos de los demás y, por extensión, aumentar la confianza y la voluntad de coordinar las actividades. Se considera que las actividades de formación y fortalecimiento de la capacidad de coordinación impartidas de forma conjunta, además de mejorar la comprensión mutua, permite forjar relaciones entre los individuos y las instituciones. El diálogo frecuente y abierto, así como los proyectos de colaboración, en particular en el ámbito de la preparación para desastres y de la intervención a raíz de estos, también se perciben como factores catalizadores de la creación y el mantenimiento de la confianza entre los asociados.

RECOMENDACIONES

3. El Movimiento debe esforzarse para aumentar la transparencia, en particular mediante una mejor comunicación interna e intercambio de información.
4. Los programas de formación del personal de gestión de los diferentes componentes deben incluir una formación conjunta sobre la coordinación dentro del Movimiento e incorporar un enfoque centrado en "aptitudes sociales básicas".

Hallazgo 3: Se reconoce que el marco normativo vigente constituye la base para la coordinación y la cooperación en el Movimiento. Dicho marco debe ser objeto de una reflexión más profunda, y aplicarse de manera incluyente y complementarse con los mecanismos de ejecución pertinentes.

Las Sociedades Nacionales manifestaron en términos generales que el Acuerdo de Sevilla de 1997⁵ y las Medidas Complementarias aprobadas en 2005⁶, en su calidad de reglamentos adicionales a los estatutos del Movimiento, siguen siendo la base para el fortalecimiento de la coordinación y la cooperación. Consideraron, en particular, que las funciones y responsabilidades de coordinación enunciadas en estos marcos reflejan la forma en que el Movimiento debe proceder cuando interviene en caso de emergencia de gran

⁵ [Acuerdo de Sevilla](#)

⁶ [Medidas Complementarias](#)

escala. Los Principios y normas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la asistencia humanitaria, recientemente enmendados y aprobados⁷, así como el Acuerdo de Sevilla y sus Medidas Complementarias, se consideran documentos marco complementarios. Aunque su contenido es muy importante, se estima que no se los conoce suficientemente, y como resultado, a menudo no se los promueve ni utiliza sistemáticamente. Es más, no siempre se aplican con un espíritu incluyente. También se señaló que la falta de voluntad para coordinar y el incumplimiento de las normas y regulaciones existentes son eventualmente más perjudiciales para la coordinación que las deficiencias percibidas en el marco normativo.

Conviene observar que algunas Sociedades Nacionales, reiterando peticiones similares realizadas durante el Consejo de Delegados celebrado en 2013, solicitaron una revisión del marco normativo existente (Acuerdo de Sevilla y Medidas Complementarias). No obstante, la mayoría de Sociedades no considera que este marco sea el factor clave que perjudica la calidad de la coordinación y la eficacia de la intervención. De hecho, permite que las Sociedades Nacionales de los países afectados asuman la dirección de la intervención, como se ha podido observar, por ejemplo, en el Nepal (2015).

Durante las consultas regionales se escucharon propuestas favorables a un "pragmatismo sobre el terreno", así como un nuevo concepto de "dirección incluyente" y "distribución" flexible de responsabilidades y funciones operativas, velando siempre por una rendición de cuentas global de la coordinación y la facilitación de asistencia internacional en función de los mandatos de cada componente.

Como parte del concepto de la dirección compartida e incluyente, se ha hecho hincapié en que las responsabilidades de la dirección y la coordinación a nivel operativo se pueden asignar a varias entidades, en lugar de una sola. Este reparto de responsabilidades puede adquirir muchas formas. Algunas de las funciones asumidas normalmente por un "organismo rector" se pueden delegar a otros componentes, que asuman la responsabilidad de la dirección. Ese organismo puede incorporar en una Sociedad Nacional bajo su dirección capacidades de intervención inmediata ante necesidades repentinas o conocimientos técnicos; también son posibles otros modelos. En estas decisiones todos los componentes del Movimiento deben guiarse principalmente por los imperativos de eficacia, acceso y efecto (a corto y largo plazo), así como el respeto de los mandatos.

Durante el brote de ébola en África Occidental las responsabilidades operativas se compartieron con normalidad. En Liberia, por ejemplo, la Sociedad Nacional asumió la responsabilidad de la coordinación general, la Federación Internacional se ocupó de la movilización de recursos a nivel internacional, y el CICR y las Sociedades Nacionales participantes se encargaron de la prestación de apoyo adicional a la intervención.

RECOMENDACIONES

5. Los componentes del Movimiento deben invertir más en sensibilizar sobre el uso eficaz de los marcos y políticas existentes, e impartir formación al respecto.
6. El marco normativo se debe aplicar de manera incluyente y complementarse con mecanismos de ejecución pertinentes adaptados a contextos específicos. Conviene documentar las dificultades y los buenos resultados obtenidos en su aplicación.

⁷ [Principios y normas para la asistencia humanitaria](#)

Hallazgo 4: La Sociedad Nacional del país afectado asume un papel central en las intervenciones del Movimiento y debe contar con el apoyo de los asociados antes, durante y después de las emergencias.

Se reconoce que uno de los activos más valiosos del Movimiento Internacional son los voluntarios de las Sociedades Nacionales, que están cerca de las víctimas y comprenden sus necesidades, además de conocer su entorno. También se admite que las Sociedades Nacionales son cada vez más capaces de asumir responsabilidades de dirección en situaciones de emergencia de gran escala, en coordinación con los componentes del Movimiento Internacionales, y con su apoyo.

En *Sudán del Sur*, el elevado número de Sociedades Nacionales participantes obligó a poner especial atención en la coordinación. En octubre de 2014 se celebraron dos reuniones, una de los asociados y otra de los responsables de coordinación del Movimiento, que fueron fundamentales para que los primeros se comprometieran a armonizar sus actividades con el plan de la Cruz Roja de Sudán del Sur. Ello facilitó una mejor comprensión común de la situación política y humanitaria en ese contexto concreto, ayudó a identificar las oportunidades para una intervención mejor coordinada y permitió aclarar las aspiraciones y responsabilidades de los diferentes asociados del Movimiento.

Si bien existe un amplio acuerdo en torno a la idea del papel central de la Sociedad Nacional en la intervención del Movimiento en un país afectado por una crisis, difieren los puntos de vista sobre su significado en la práctica y sus consecuencias en la adopción de decisiones en casos de emergencia de gran escala. Algunos argumentan que en situaciones excepcionales puede ser problemático, o incluso cuestionable, que la Sociedad Nacional del país afectado asuma un papel central, por ejemplo, si hay asuntos relacionados con la integridad o si la Sociedad Nacionales incapaz de respetar plenamente los principios fundamentales. Como se detalla más adelante, en el Hallazgo 5, las responsabilidades que puede asumir una Sociedad Nacional durante una intervención internacional del Movimiento dependen de una serie de factores relacionados con el contexto. Las Sociedades Nacionales insisten en que su papel central en todas las situaciones no debe juzgarse en función de sus capacidades en ese momento, pues estas se pueden reforzaren el transcurso de las operaciones.

En concreto, las Sociedades Nacionales que actualmente atraviesan por una emergencia de gran escala o la han sufrido en el pasado han hecho un enérgico llamamiento de apoyo a su papel como responsables de la intervención inicial y como auxiliares de los poderes públicos. También han solicitado asistencia para mantener un equilibrio adecuado entre esa relación y el cumplimiento de los principios fundamentales. Se coincide en que, cuando se presta este apoyo, se debe tener en cuenta la capacidad de la Sociedad Nacional para absorber la afluencia de actores internacionales (del Movimiento o de otra procedencia) y dela asistencia humanitaria, así como el perfil deseado y sus planes estratégicos a largo plazo. Se pueden también introducir mejoras en temas como la adopción de un enfoque concertado y coherente para el desarrollo institucional y el fomento de la capacidad entre los asociados del Movimiento. La relación entre Sociedades Nacionales fue objeto de un amplio debate. Las Sociedades Nacionales participantes han expresado su voluntad de apoyar a las Sociedades delos países afectados cada vez que sea posible y siempre que sea posible. El apoyo entre homólogos se está convirtiendo en una práctica cada vez más habitual y valorada positivamente. No obstante, persisten algunas dificultades, por ejemplo, evitarlas iniciativas no coordinadas y/o acciones unilaterales de las Sociedades Nacionales participantes, situaciones que la Sociedad del país afectado y otros componentes del Movimiento presentes en el mismo entorno perciben como problemática.

RECOMENDACIONES

7. Se debe apoyar el papel de las Sociedades Nacionales como auxiliares de los poderes públicos en el ámbito humanitario y velar por que su posición quede reforzada después de la intervención del Movimiento.
8. Independientemente de la forma de coordinación que se adopte para la intervención internacional, se debe reforzar el papel de la Sociedad Nacional en el país afectado, así como su imagen y reputación a nivel nacional.
9. El fomento de la capacidad de la Sociedad Nacional del país afectado debe ser parte integrante de la intervención del Movimiento, y debe incluir objetivos que apunten a fortalecer su capacidad para asumir responsabilidades de coordinación operativa. Por sobre todo, el fomento de la capacidad debe estar bien coordinado y basarse en las prioridades y necesidades de la Sociedad Nacional.
10. La relación entre la Sociedad Nacional del país afectado y las Sociedades Nacionales participantes debe basarse en la confianza mutua, la reciprocidad y las normas establecidas.

Hallazgo 5: La coordinación del Movimiento, desde la preparación hasta la intervención, debe basarse en el contexto.

“El contexto importa” fue un tema recurrente en las diversas consultas regionales y está estrechamente relacionado con el hallazgo anterior, relativo al papel central de las Sociedades Nacionales. El contexto operativo se consideró un factor clave para la distribución de las responsabilidades y el apoyo entre los componentes del Movimiento. Entre las diversas cuestiones que dificultan una acción humanitaria neutral e independiente se mencionaron los conflictos armados, los disturbios internos y las tensiones, así como los requisitos de acceso y aceptación. El conocimiento y la experiencia de la Sociedad Nacional del país afectado es esencial para llevar a cabo una intervención humanitaria adaptada al contexto.

En 2013, con motivo de la intervención en Filipinas tras el paso del tifón Haiyan, se elaboró un marco operativo innovador para todo el Movimiento, con estrategias comunes, prioridades de programación y un enfoque geográfico para los asociados del Movimiento. Por otra parte, se estableció un sistema de seguimiento y presentación de informes en relación con este marco.

En la intervención llevada a cabo en abril de 2015 en Nepal con motivo del terremoto se puso en práctica la idea "Un plan, un equipo, una operación", articulada a través del plan operativo del Movimiento para Nepal y del llamamiento de emergencia conexo.

La configuración de la coordinación y la cooperación debe adaptarse al contexto y basarse en las ventajas complementarias de cada componente del Movimiento Internacional que esté presente en el país, o que esté interesado en contribuir y capacitado para hacerlo. Se coincide en la necesidad de elaborar una representación gráfica exhaustiva de actividades, capacidades e intereses de los componentes del Movimiento, por contexto (incluso a un nivel regional), aunque se reconoce que puede ser difícil ponerse de acuerdo sobre una evaluación objetiva. Se consideró que algunas herramientas y mecanismos, como planes o acuerdos nacionales, acuerdos de coordinación con el Movimiento y planes para contingencia, pueden ser útiles para adaptar la intervención del Movimiento al contexto. Se señaló, además, que estos acuerdos tienen que estar armonizados con los planes estratégicos de la Sociedad Nacional y tener en cuenta el plan nacional de intervención en casos de desastre que esté en vigor en el país.

Un elemento que aparece de forma reiterada en las consultas, aparte de la necesidad de adaptarse a situaciones y contextos específicos, es la importancia de incorporar la dimensión regional además de la local/nacional y la internacional. De hecho, las Sociedades Nacionales de los países vecinos son a menudo las mejor situadas y las más capacitadas para apoyar a la Sociedad Nacional del país afectado en caso de emergencia de gran escala. Se observó, no obstante, que esta proximidad no siempre es una ventaja en situaciones de conflicto armado, violencia y otras similares (es decir, situaciones que provoquen una afluencia de personas desplazadas), en que los intereses de los Estados vecinos podrían ser incompatibles con la percepción de neutralidad e independencia del Movimiento.

RECOMENDACIONES

11. El Movimiento Internacional debe concebir y poner en práctica su intervención sobre la base de un plan único a nivel de país, que incluya a todos los componentes del Movimiento y esté adaptado a la situación y las capacidades específicas de cada país.
12. Los acuerdos específicos para cada contexto (como los acuerdos de coordinación del Movimiento) y los mecanismos de coordinación entre los asociados deben elaborarse y mantenerse actualizados sobre la base de un diálogo regular y las mejores prácticas.

Hallazgo 6: Es necesario una inversión sostenida en la preparación preventiva, pues es un aspecto fundamental para una coordinación eficaz en el Movimiento.

Se reconoce unánimemente que la preparación preventiva es un aspecto fundamental para una coordinación eficaz y debe constituir una ventaja comparativa del Movimiento como agente de la acción humanitaria a nivel mundial. Si antes de las crisis se hacen esfuerzos para generar confianza, promover las relaciones, establecer acuerdos y fomentar la planificación y la formación, aumentan considerablemente las posibilidades de que la intervención sea de calidad y esté bien coordinada. La mejora de los sistemas de alerta temprana y de acción temprana contribuye a su vez a mejorar la intervención. Así se puso de manifiesto en una serie de situaciones de emergencia de gran escala, como la de Nepal tras el terremoto de abril de 2015, o la de Filipinas tras el tifón Hagupit en diciembre de 2014.

En Filipinas, las medidas de preparación preventiva elaboradas inmediatamente después del tifón Haiyan en noviembre de 2013 permitieron al Movimiento poner rápidamente en funcionamiento mecanismos de coordinación eficaces cuando el tifón Hagupit azotó al país en diciembre de 2014.

Se consideró que la preparación preventiva se ve facilitada por la elaboración conjunta, la firma y la actualización periódica de acuerdos antes de las crisis, como el acuerdo de cooperación del Movimiento, el memorando de entendimiento tripartito y los planes de preparación o para contingencias. La herramienta clave para la coordinación y la cooperación antes de una emergencia, en el contexto de

En el difícil contexto de la crisis de Siria se han emprendido nuevas iniciativas, como la elaboración de planes a nivel de país en Jordania y el Líbano, que abren vías prometedoras. Basándose en parte en las enseñanzas aprendidas durante la intervención en la crisis siria, los componentes del Movimiento adaptaron su enfoque para hacer frente a la crisis regional del lago Chad, centrándose en primer lugar en la coordinación a nivel de país.

cada país, es el acuerdo de cooperación del Movimiento, que describe claramente las funciones y capacidades de los componentes. La elaboración y mantenimiento de este tipo de documentos contribuye a fomentar la confianza entre los asociados del Movimiento.

Se consideró fundamental la realización de ejercicios de simulación conjuntos a nivel estratégico, técnico y de coordinación, para garantizar una respuesta eficaz y coordinada del

Movimiento ante las crisis. También se pidió un mayor compromiso para llevar a cabo, cuando se considere pertinente, evaluaciones de capacidad conjuntas que podrían servir para apoyar la planificación de una intervención conjunta y la planificación para contingencias.

RECOMENDACIONES

13. El Movimiento debe velar por la existencia de condiciones de cooperación favorables e incluyentes y mecanismos de coordinación, sobre todo en los contextos de alto riesgo en que están presentes muchos componentes del Movimiento.
14. Se deben representar gráficamente y evaluar las capacidades del Movimiento en los contextos que se presten a una intervención de los componentes en su conjunto.
15. Los acuerdos suscritos antes de las crisis son fundamentales para una preparación eficaz, por lo que deben promoverse. Estos acuerdos deben ser incluyentes y de fácil aplicación, y permitir una coordinación rápida en el Movimiento Internacional desde el inicio de la emergencia. También conviene considerar la suscripción de acuerdos previos a nivel regional, que tengan en cuenta las capacidades de las Sociedades Nacionales de los países vecinos.
16. Los acuerdos suscritos antes de las crisis deben incluir, siempre que sea posible, una asignación consensuada de las responsabilidades. El mecanismo de coordinación operativa en el Movimiento (anexo 3) se puede utilizar como guía y lista de comprobación.
17. El conjunto de herramientas para la intervención del Movimiento (anexo 4), de fácil uso y centrado en las herramientas esenciales para las emergencias de gran escala, debería servir de apoyo para las actividades de planificación y coordinación del Movimiento adaptadas a cada contexto.

Hallazgo 7: Es importante que la intervención esté bien coordinada y sea coherente desde el inicio de la emergencia, y que se apoye en herramientas y mecanismos normalizados.

Las Sociedades Nacionales están ampliamente de acuerdo en que, con independencia de que exista o no una preparación preventiva, la capacidad de los asociados para "proceder correctamente" desde el inicio de la crisis determinará cómo funcionará la coordinación y la cooperación en el futuro.

La intervención en Nepal a raíz del terremoto acaecido en abril de 2015 se considera un ejemplo positivo de coordinación del Movimiento Internacional a nivel general. Los acuerdos y mecanismos de coordinación adaptados al contexto del país, así como las medidas de preparación preventiva y los planes para contingencia, facilitaron en gran medida la rápida intervención del Movimiento.

El Movimiento debe definir con rapidez su perfil operativo y el alcance de su intervención. En este sentido, se consideró que las principales responsabilidades de coordinación entre los componentes deben asignarse o confirmarse dentro de las primeras veinticuatro a cuarenta y ocho horas de una emergencia, tomando como base sus capacidades efectivas, sus conocimientos y experiencia y sus mandatos. Estas decisiones se deben comunicar inmediatamente a los asociados del Movimiento (por ejemplo, mediante una declaración conjunta), lo que permitirá a las Sociedades Nacionales participantes planificar de una manera coordinada su posible aportación a la intervención.

Si bien el proceso de asignación de funciones y responsabilidades y la búsqueda de un enfoque de ejercicio compartido del liderazgo debe permanecer flexible, el mecanismo de coordinación operativa del Movimiento puede ser útil para guiar el diálogo, pues garantiza que se tengan en cuenta y se examinen los elementos clave, y se adopten decisiones definitivas. La herramienta puede, en cada contexto, ayudar a llegar de acuerdo sobre esas diversas cuestiones y a velar por que se tomen medidas para abordar cada función. Se

recomienda que se siga perfeccionando el citado mecanismo (anexo 3) y que se lo ponga a prueba en los contextos operativos.

Aunque se reconoce que la pronta asignación de funciones y responsabilidades es crucial, puede no ser fácil llevarlo a cabo, particularmente en situaciones de crisis prolongadas o de evolución lenta. En estos contextos el arranque de la crisis no siempre se sitúa en un punto claro, por lo que es difícil decidir cuándo poner en marcha la intervención del Movimiento y cómo organizarlas secuencias del ciclo de intervención. Durante este período de indefinición se debe velar por poner en marcha los mecanismos de coordinación adecuados para hacer un seguimiento conjunto de la evolución de la situación y adaptar los planes de intervención.

Las diversas fases de la intervención, desde la evaluación de las necesidades al seguimiento de la ejecución (véase para mayor información el ciclo de intervención del Movimiento en el anexo 2), deben llevarse a cabo de una manera incluyente y apoyarse en herramientas y mecanismos eficaces. A ese efecto, se ha expresado la necesidad de disponer de un conjunto de herramientas comunes o armonizadas para apoyar los diferentes aspectos de la intervención. Este conjunto de herramientas se debe complementar con una formación armonizada o conjunta (de las Sociedades Nacionales, la Federación Internacional y el CICR).

El Movimiento no dispone actualmente de una metodología común de gestión de riesgos ni de un marco de seguridad conjunto. Teniendo en cuenta el aumento del número de conflictos complejos y prolongados y las situaciones de emergencia, es necesario examinar en profundidad la seguridad de los voluntarios y del personal del Movimiento, así como de invertir en herramientas, procesos y formación. También es necesario trabajar más para definir el deber de diligencia y las obligaciones que supone. Los aspectos relacionados con la rendición de cuentas y el cumplimiento son fundamentales cuando se trata de seguridad.

Durante el proceso de consulta sobre el fortalecimiento del marco de coordinación y cooperación se expresó también la necesidad de sistemas comunes y la prestación compartida de servicios (de logística, tecnologías de la información, administración, etc.). Ello se percibe como una exhortación para una acción más transformadora, que no se restrinja al mandato inmediato del proceso en curso. Por lo tanto, será necesaria una investigación más detallada, por medio de un estudio de viabilidad.

RECOMENDACIONES

18. Durante las primeras veinticuatro a cuarenta y ocho horas posteriores al inicio de una crisis de gran escala debe convocarse una minicumbre de alto nivel, que reúna a la Sociedad Nacional, la Federación Internacional y el CICR, así como a las Sociedades Nacionales con una presencia prolongada en el país afectado. Esta reunión servirá para definir los objetivos y las responsabilidades de la intervención del Movimiento.
19. Se deben considerar formas incluyentes y compartidas de asumir las responsabilidades de dirección y coordinación de los componentes. Si no se ha utilizado el mecanismo de coordinación operativa del Movimiento en la fase de preparación, se podrá hacerlo en el inicio de una crisis de gran escala, a modo de guía y lista de comprobación.
20. Los objetivos y la asignación de responsabilidades se deben comunicar de inmediato al resto del Movimiento, a través de una declaración conjunta.
21. El conjunto de herramientas para la intervención del Movimiento (véase el anexo 4) debe incluir las más importantes, que abarquen la evaluación, la planificación, el análisis, la gestión de la información, la capacidad de intervención inmediata ante necesidades repentinas, la comunicación y la movilización de recursos.
22. Los especialistas en seguridad del CICR y de la Federación Internacional, junto con el personal de las Sociedades Nacionales, deben revisar las políticas vigentes en materia

de seguridad, así como las herramientas y procesos de gestión, con el objetivo de identificar posibles sinergias e inversiones conjuntas.

Hallazgo 8: Una comunicación coherente es una parte esencial de una intervención eficaz. El Movimiento debe expresarse con una "voz propia" enérgica y diferenciada, apoyada en mensajes y materiales de comunicación coordinados.

En unas condiciones de creciente competencia por obtener visibilidad, recursos e influencia en el sector humanitario, unido a un entorno de la comunicación que cambia constantemente, impulsado por las nuevas tecnologías y las dinámicas transnacionales, es esencial que el Movimiento adopte un enfoque coordinado de la comunicación en las emergencias de gran escala, para mantener y reforzar su posición como líder en la prestación de servicios humanitarios.

Una comunicación ágil es un elemento estratégico en las intervenciones en casos de emergencia de gran escala, por lo que se sugirió que se lo incorporara como parte integrante de las operaciones. Es fundamental que en casos de emergencia de gran escala el Movimiento responda rápidamente a las peticiones de información, materiales y mensajes que reciba del exterior. Ello lo posiciona como proveedor inicial de servicios para atender las necesidades de las comunidades afectadas. Todos los asociados deben tener la posibilidad de participar en las comunicaciones sobre la intervención, aprovechando de forma óptima sus aptitudes, experiencias y recursos, de manera transparente, fiable y predecible. Para ello se debe velar por que la comunicación disponga de suficientes recursos.

Se entiende que los componentes tienen la responsabilidad compartida de racionalizar, coordinar y adaptar la manera de comunicarse entre sí durante y con los demás en las crisis humanitarias de gran escala. Para ello es necesario no limitarse a los usos institucionales establecidos desde hace mucho tiempo y adoptar un enfoque más incluyente y formalizado en la concepción y ejecución de planes, herramientas y procedimientos de comunicación. Algunas herramientas, como una perspectiva común, son fundamentales para que los asociados hablen con una misma voz.

Un enfoque coordinado de la comunicación garantizará al Movimiento en su conjunto un posicionamiento eficaz, pues le permitirá influir en los principales responsables de las decisiones y facilitar información y análisis directos sobre las crisis a las principales partes interesadas, como las comunidades afectadas, los donantes, los gobiernos y el público en general. El objetivo es que el Movimiento "hable con voces coherentes y coordinadas (o incluso con una sola voz)" en favor de las personas afectadas por las crisis humanitarias. Esta voz debe expresarse de manera oportuna, diferenciarse de la de otros actores y centrarse en lo que pide el Movimiento.

RECOMENDACIONES

23. En situaciones de emergencia de gran escala, los actores del Movimiento deben ponerse de acuerdo sobre una estrategia compartida de comunicación interna y

Las crisis que se han producido después del inicio del proceso se han caracterizado por una mayor voluntad de coordinar mejor las actividades de comunicación, a través de medidas prácticas. En Myanmar, en la semana posterior al inicio de las grandes inundaciones que empezaron en agosto de 2015, se transmitió a las autoridades y los donantes un mensaje claro y positivo sobre la intervención del Movimiento Internacional, mediante una declaración conjunta.

En la crisis de Siria, la estrategia de comunicación del Movimiento, sustentada en materiales conjuntos y coherentes, entre ellos un sitio web (red4syria.org), sentó un precedente positivo. No obstante, la iniciativa no estuvo exenta de problemas, y se vio obstaculizada por la insuficiencia de los mecanismos de cooperación, las divergencias sobre las prioridades, la incoherencia de los enfoques aplicados a las relaciones con actores externos y la falta de recursos específicos y de herramientas operativas de uso común.

- externa, que esboce los objetivos, el alcance y las actividades, así como la estructura y los procesos de coordinación. Esta estrategia de comunicación se integrará en la estrategia general del Movimiento Internacional.
24. Los agentes encargados de la comunicación del Movimiento deben generar actividades y materiales de comunicación conjuntos, con el objeto de transmitir un mensaje categórico y coherente.
 25. Para lograrlo, el Movimiento debe establecer un marco de comunicación para situaciones de emergencia de gran escala, que describa los mecanismos de coordinación, los sistemas de adopción de decisiones y validación, y las funciones y responsabilidades de los diferentes componentes.
 26. Este marco de comunicación debe incluir herramientas conjuntas, un mecanismo de intervención inmediata ante necesidades repentinas, así como elementos de intercambio de conocimientos y fortalecimiento de la capacidad, para garantizar una respuesta global y local adecuada en el ámbito de las comunicaciones.

Hallazgo 9: La estrategia para la movilización de recursos del Movimiento debe basarse en la complementariedad, y no en la competencia, entre sus componentes

En respuesta al terremoto ocurrido en Nepal en 2015, y avanzando un paso más de la práctica establecida durante la crisis del ébola, la Federación Internacional emitió un solo llamamiento, basado a un plan de acción único en que los asociados del Movimiento aportaron su contribución para los objetivos y actividades propios de sus respectivos campos de especialización. El CICR participó en el llamamiento a las misiones permanentes en Ginebra y señaló a la atención de sus principales donantes el llamamiento de la Federación Internacional. Se firmó un acuerdo para esbozar los mecanismos de recuperación de costos entre las dos instituciones, que debería allanar el camino para una futura colaboración en la movilización de recursos.

Se acepta ya de forma generalizada que los asociados no pueden dirigirse a los donantes sin haberse coordinado previamente, pues sus solicitudes, en el mejor de los casos se duplican y se superponen, y en el peor se contradicen entre sí. Esto socava la credibilidad del Movimiento en su conjunto y en última instancia repercute sobre su capacidad para recaudar fondos.

Los componentes del Movimiento entienden la dificultad de hacer llamamientos conjuntos, y coinciden en que, como mínimo, deben ser capaces de actuar de manera coordinada, evitando la duplicación y presentando las actividades previstas de manera complementaria. En otras palabras, cuando los componentes hagan o prevean hacer llamamientos de emergencia por separado, deben marcarse como objetivo garantizar sistemáticamente la coordinación, la complementariedad, la sincronización y la coherencia de los mensajes que dirigirán a los donantes.

Se reconoce que la única manera de conseguirlo es mediante un enfoque incluyente y una buena coordinación desde el inicio de la crisis, empezando por una evaluación coordinada, y si es posible, conjunta, de las necesidades, y siguiendo con una intervención diseñada en común, que incluya un plan conjunto y un sistema de seguimiento y presentación de informes igualmente compartido. Se debe también prever una buena coordinación de la relación con los donantes.

A raíz de las muchas peticiones para que el Movimiento adopte plenamente los llamamientos conjuntos, y a partir de las aspiraciones compartidas manifestadas por los dirigentes del CICR y de la Federación Internacional, está surgiendo una nueva norma consistente en hacer un llamamiento internacional único en las emergencias de gran escala.

RECOMENDACIONES

27. Los componentes del Movimiento deben tratar de no hacer llamamientos internacionales separados y que puedan entrar en competencia, para una misma crisis. Los mecanismos de recaudación de fondos deben estar coordinados y ser complementarios.

28. El modelo propuesto de llamamiento de emergencia coordinado del Movimiento debe mejorarse, ajustarse adecuadamente y aplicarse cuando sea pertinente, con el objeto de estudiar la viabilidad de hacer llamamientos plenamente conjuntos.

Hallazgo 10: Se deben mejorar los procesos de cumplimiento y rendición de cuentas, aplicando una mayor transparencia en los casos el incumplimiento, y estableciendo incentivos para la buena práctica

En todas las consultas a nivel regional se abordó la cuestión del (in)cumplimiento de las normas y reglamentos existentes por parte de los asociados, así como la falta de mecanismos de control para el conjunto del Movimiento. No obstante, es difícil identificar soluciones inmediatas en esta etapa, y para ello habría que investigar la pertinencia, viabilidad y conveniencia de contar con un mecanismo de cumplimiento dentro del Movimiento.

Los principales problemas de incumplimiento provienen de Sociedades Nacionales que operan en un territorio sin el consentimiento previo de la Sociedad Nacional del país, o que ejecutan actividades fuera de un marco de coordinación acordado. En el mismo sentido, se ha detectado que el envío de bienes y el personal no solicitados podría eventualmente tener una repercusión negativa en las intervenciones, así como en la reputación del Movimiento. También se entiende que las cuestiones relativas al cumplimiento y la rendición de cuentas pueden generar riesgos colectivos que, en la actual era de intercambio inmediato de la información, pueden afectar a la reputación de alguno o de todos los componentes del Movimiento.

Se informó de casos de Sociedades Nacionales que utilizaron el argumento del imperativo humanitario, por ejemplo, alegar que la atención a las necesidades de la población afectada tenía prioridad sobre el resto de consideraciones, para justificar actividades internacionales no coordinadas y/o sin la aprobación formal de la Sociedad Nacional del país afectado. Un enfoque más incluyente y basado en incentivos podría ayudar a resolver este problema.

Por otra parte, todos están de acuerdo en que cada componente debe cumplir con sus normas y reglamentos en vigor. Seguidamente se indicó que es necesario reforzar este cumplimiento mediante la investigación de posibles incentivos, o bien divulgando los casos incumplimiento y destacando las buenas prácticas. Se sugirieron asimismo otras ideas, como la vigilancia entre homólogos y las pautas para medir el cumplimiento (por ejemplo, realizando un seguimiento del volumen de los bienes no solicitados).

RECOMENDACIONES

29. El Movimiento debe esforzarse por avanzar de manera significativa en las cuestiones relativas al cumplimiento y la rendición de cuentas durante el periodo preparatorio de la próxima reunión del Consejo de Delegados de 2017.
30. El Movimiento debe también trabajar colectivamente sobre la forma de garantizar que se conozcan y respeten las normas y regulaciones en cualquier contexto, y que los casos de incumplimiento y litigios se resuelven de manera justa y sin demora. En este sentido, se debería buscar nuevos mecanismos de rendición de cuentas, de cumplimiento y de resolución de conflictos o controversias.

4. Conclusiones y medidas futuras

El proceso de consultas sobre el fortalecimiento del marco de cooperación y colaboración derivado de la resolución 4 del Consejo de Delegados de 2013 puede valorarse como positivo, ya que ha permitido que los componentes del Movimiento Internacional intercambien opiniones sobre la aspiración de trabajar juntos de manera franca y abierta. Además de nutrir un diálogo renovado y una actitud más integradora en el CICR, la

Federación Internacional y las Sociedades Nacionales, en los últimos dieciocho meses el proceso ha promovido mejoras en tiempo real en materia de coordinación, que se han puesto de manifiesto en emergencias de gran escala sufridas en diversas zonas del mundo, de Nepal a Yemen, del lago Chad a Filipinas, de los países afectados por el Ébola, a Siria. En estos contextos, el Movimiento fue capaz, mediante una mayor coordinación y cooperación, de atender mejor a las necesidades de las poblaciones afectadas y proyectar una imagen de coherencia y profesionalidad. De hecho, los asociados han demostrado a los donantes y a los beneficiarios, e incluso a sí mismos, que son capaces de hacer más, hacerlo mejor y ser más eficaces trabajando juntos, de manera incluyente y no competitiva.

Tal como demuestran ampliamente las consultas realizadas, el Movimiento reconoce la importancia y la urgencia de garantizar que está capacitado para hacer frente a los retos actuales y futuros de la acción humanitaria. Esta ambición se refleja claramente en el plan de acción que acompaña al presente informe. Además, el proceso ha dado lugar a ideas enérgicas e innovadoras, que apuntan a nuevas ambiciones, a menudo calificadas como "cambios transformadores". Algunos de estos cambios también se investigan en el Plan de acción, y se aborda la aspiración del Movimiento de fortalecer aún más sus mecanismos de coordinación y cooperación. La aplicación del Plan de acción es de suma importancia y requerirá inversiones significativas y a largo plazo de todos los componentes del Movimiento, en términos de compromiso, voluntad y recursos. Los debates mantenidos durante el último año indican que existe este compromiso. La resolución sobre el fortalecimiento del marco de coordinación y cooperación en el Movimiento presentada al Consejo de Delegados en su reunión celebrada en 2015, esboza este compromiso que, una vez adoptado, permitirá al Movimiento cumplir sus ambiciones de una mayor cooperación y coordinación.

ANEXOS:

Anexo 1 Plan de Acción

Anexo 2 Ciclo de la intervención del Movimiento Internacional (diagrama)

Anexo 3 Mecanismo de coordinación operativa en el Movimiento

Anexo 4 Conjunto de herramientas de intervención del Movimiento

Anexo 1

Fortalecimiento del marco de coordinación y cooperación en el Movimiento

Plan de Acción 2016-2017

El presente plan de acción complementa el informe sobre el fortalecimiento del marco de coordinación y cooperación para el Consejo de Delegados en su reunión de 2015. El plan se basa en los resultados del proceso de consulta llevado a cabo en el Movimiento en conjunto durante 2014 y 2015, y traduce sus principales conclusiones y recomendaciones en objetivos y acciones tangibles que los componentes deben fijarse en los próximos años. Su propósito es, en definitiva, garantizar a través de la ejecución de las acciones propuestas, que el Movimiento esté "capacitado" para realizar intervenciones predecibles, coherentes y eficaces en el entorno cambiante de la acción humanitaria.

El plan se divide en ocho objetivos, a partir de los cuales se concretan una serie de acciones específicas, cuya aplicación se espera que dé lugar a resultados concretos y contribuya al logro de los objetivos fijados. Con el fin de facilitar el seguimiento de la ejecución se definen para cada acción una serie de productos específicos y de pautas cronológicas. Algunos objetivos se dirigen a un número mínimo de países o contextos para la ejecución de las diferentes acciones. Se dará prioridad a los países en que es más probable que se produzca una intervención del Movimiento. El plan abarca un período de dos años, de 2015 a 2017, al final del cual se presentará un informe completo al Consejo de Delegados que se reunirá en 2017. No obstante, el compromiso con la mejora de la cooperación y la coordinación es más ambicioso y tiene un enfoque más amplio. Como consecuencia, en el caso de algunas acciones, especialmente las de investigación, la reunión del Consejo de Delegados de 2017 debe considerarse un hito dentro de un proceso que podría superar con creces este marco cronológico.

Los objetivos establecidos en este plan de acción pretenden ser realistas y alcanzables. Para su consecución se precisa del compromiso, la implicación y la participación de todos los asociados del Movimiento a lo largo del tiempo. Del mismo modo, la dotación de medios para su ejecución debe percibirse como un esfuerzo colectivo y una aportación común de recursos. De esta forma, la colaboración y la cooperación en la ejecución del plan contribuirán a estrechar aún más las relaciones entre los componentes del Movimiento y a fomentar una buena cooperación.

Plan de Acción 2016-2017

Enunciado del objetivo general: Aumentar significativamente la repercusión humanitaria del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja mediante una mejor coordinación y cooperación antes, durante y después de las intervenciones en casos de emergencia de gran escala			
Acción	Resultado/s	Producto/s	Pautas cronológicas
Objetivo 1: Dar a conocer y aplicar el marco que regula la coordinación en el Movimiento con un espíritu de inclusión y confianza mediante mecanismos pertinentes y actividades de preparación preventiva y formación.			
El CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales documentan las dificultades y los buenos resultados obtenidos durante la aplicación del marco normativo en emergencias de gran escala.	<ul style="list-style-type: none"> Se identifican y demuestran las posibles dificultades, lagunas, incoherencias y buenos resultados. Se ofrecen ejemplos en que el marco normativo facilita o dificulta una coordinación y una cooperación eficaces en el Movimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Enseñanzas aprendidas basadas en la experiencia concreta, en particular evaluaciones conjuntas en tiempo real. 	Que las principales conclusiones se incluyan en el informe para la reunión del Consejo de Delegados de 2017.
El CICR y la Federación Internacional continúan elaborando el mecanismo de coordinación operativa del Movimiento para contribuir al diálogo sobre la asignación de responsabilidades en situaciones de emergencia de gran escala (durante la preparación preventiva y la intervención), poner a prueba el mecanismo sobre el terreno e introducir los ajustes oportunos.	<ul style="list-style-type: none"> La aplicación del marco normativo se ve facilitada por un mecanismo sencillo y de fácil aplicación. La confianza aumenta como resultado de una mayor previsibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo de coordinación operativa del Movimiento. 	Que en enero de 2017 se haya difundido y aplicado este mecanismo en contextos de emergencia de gran escala.
El CICR y la Federación Internacional, con la participación de las Sociedades Nacionales,	<ul style="list-style-type: none"> El marco de coordinación del Movimiento se explica en términos accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Vídeo del Movimiento en árabe, español, francés e inglés. 	Que el vídeo se difunda en el Movimiento en enero de 2017.

<p>producen conjuntamente un módulo de capacitación y un vídeo sobre coordinación y cooperación en desastres de gran escala (que incluye el marco normativo de coordinación, así como las herramientas y mecanismos disponibles).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora el conocimiento general y la comprensión de las herramientas y mecanismos de coordinación disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo de capacitación sobre coordinación en el Movimiento Internacional dirigido a los responsables de operaciones del CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales, integrado en la formación existente (IMPACT, MIC, etc.) 	<p>Que a finales de 2017 el cuarenta por ciento (40%) de los responsables de operaciones haya cursado el módulo de capacitación.</p>
<p>Objetivo 2: Apoyar el papel de la Sociedad Nacional del país afectado durante la intervención del Movimiento y después de la misma.</p>			
<p>Los componentes del Movimiento formulan un enfoque común para el fortalecimiento de la capacidad de las Sociedades Nacionales en el ámbito de la dirección y la coordinación operativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene un enfoque más eficaz, coherente y complementario del fortalecimiento de la capacidad de las Sociedades Nacionales a nivel de país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades armonizadas de fortalecimiento de la capacidad en los contextos pertinentes. 	<p>Que en 2017 se hayan suscrito acuerdos para el fortalecimiento de la capacidad al menos en quince entornos en que sea probable una intervención del Movimiento en su conjunto.</p>
<p>El CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales examinan sus herramientas y procesos clave de fortalecimiento de la capacidad para que sean armónicos y complementarios, y analizan los planes para la dotación de recursos a esos efectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan la coherencia y la eficacia en la ejecución de los planes de fortalecimiento de la capacidad. • Se establece un diálogo permanente sobre herramientas y procesos de fortalecimiento de la capacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de fortalecimiento de la capacidad armonizadas y ajustadas. 	<p>Que en 2017 se hayan examinado las herramientas clave para el fortalecimiento de la capacidad de la Federación Internacional, el CICR y las Sociedades Nacionales.</p>

<p>Los componentes del Movimiento llevan a cabo un ejercicio de enseñanzas aprendidas basado en planes a nivel de país anteriores y en curso (por ejemplo, los planes para la crisis de Siria, el tifón Haiyán de Filipinas y el terremoto de Nepal) para elaborar con más detalle el enfoque del "plan del Movimiento a nivel de país".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de la intervención es coherente y se basa en una evaluación comúnmente acordada de las necesidades, en la capacidad de las Sociedades Nacionales y en la complementariedad de los asociados del Movimiento. • Se apoya el papel de la Sociedad Nacional del país afectado y se respalda su independencia. La Sociedad Nacional queda en una posición reforzada después de la intervención del Movimiento. • Aumentan las oportunidades e incentivos para que las Sociedades Nacionales participantes apoyen a la Sociedad Nacional beneficiaria de manera coordinada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanzas aprendidas documentadas, compartidas y aplicadas en situaciones de crisis ulteriores. • Modelo, plantilla y ejemplos para un plan del Movimiento a nivel de país. 	<p>Que se presente un informe sobre las enseñanzas aprendidas en la reunión del Consejo de Delegados de 2017.</p> <p>Que en 2017 se haya usado una plantilla del plan del Movimiento a nivel de país al menos en diez situaciones de crisis diferentes.</p>
--	--	---	---

Objetivo 3: Adaptar la respuesta del Movimiento al contexto para mejorar la pertinencia y la eficacia			
<p>En contextos en que no exista un acuerdo o un plan para contingencias específico para el país, los componentes del Movimiento inician un diálogo para establecer acuerdos que faciliten el diseño y la ejecución de una intervención adaptada al contexto (usando o poniendo a prueba el mecanismo de coordinación operativa).</p> <p>Cuando se dispone de un acuerdo y un plan para contingencias específicos para el país, se los examina y actualiza periódicamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El diseño y la ejecución de la intervención del Movimiento en emergencias de gran escala se adaptan al contexto y son objeto de un acuerdo colectivo. • La confianza crece como consecuencia del aumento en el número de contactos, intercambios y ejercicios de planificación colectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de coordinación, memorandos de entendimiento tripartitos y/o planes para contingencias finalizados o actualizados. 	<p>Que a finales de 2017 se hayan suscrito acuerdos de coordinación nuevos o actualizados, complementados con planes para contingencias pertinentes al menos en veinticinco contextos en que sea probable que se produzca una intervención del Movimiento en su conjunto.</p>
Objetivo 4: Velar por que el Movimiento esté mejor preparado para intervenir colectivamente en emergencias de gran escala.			
<p>Los componentes del Movimiento elaboran colectivamente, en determinados contextos, de preferencia como parte de la planificación para situaciones imprevistas, una representación gráfica de las capacidades (conocimientos, activos y recursos), intereses y actividades de todos los componentes a nivel regional y de país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El mayor conocimiento de las capacidades e intereses permite una definición eficaz de las prioridades del enfoque del Movimiento (incluso mediante la identificación de lagunas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Representación gráfica de las capacidades del Movimiento por contexto, basado en la plantilla acordada. 	<p>Que a finales de 2017 al menos en cinco contextos se haya elaborado una representación gráfica completa de capacidades, intereses y actividades del Movimiento.</p>

<p>El CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales investigan el concepto y los parámetros de una herramienta global para la elaboración de una representación gráfica de la capacidad y un portal para compartir información a nivel mundial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El mayor conocimiento de las capacidades e intereses permite una definición eficaz de las prioridades del enfoque del Movimiento a nivel mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> Definición conjunta de los parámetros de referencia para la elaboración de una herramienta global. 	<p>Que se presenten a la reunión del Consejo de Delegados de 2017 recomendaciones concretas sobre los pasos siguientes.</p>
<p>El CICR y la Federación Internacional, en consulta con las Sociedades Nacionales, emprenden conjuntamente una revisión de los principales instrumentos de coordinación, según corresponda (por ejemplo, de la plantilla y la nota de orientación de los acuerdos de coordinación), y formalizan la propuesta de conjunto de herramientas del Movimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las herramientas se adaptan a las prácticas actuales de coordinación en situaciones de emergencia de gran escala. 	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto de herramientas del Movimiento. 	<p>Que a finales de 2016 se haya dado a conocer el conjunto de herramientas.</p>
<p>Los especialistas en seguridad del CICR y de la Federación Internacional, en consulta con las Sociedades Nacionales, emprenden una revisión de las disposiciones del Movimiento sobre seguridad en operaciones de gran escala.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La gestión de la seguridad en las operaciones sobre el terreno es más coherente y eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de las disposiciones sobre seguridad del Movimiento, incluido un catálogo de opciones y mejores prácticas. 	<p>Que en 2017 se presente a la reunión del Consejo de Delegados el marco de las disposiciones sobre seguridad.</p>
<p>El CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales continúan estudiando la viabilidad de la prestación conjunta de servicios dentro del</p>	<ul style="list-style-type: none"> La prestación de servicios es más eficaz y más eficiente en relación con los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades identificadas para la prestación conjunta de servicios cada vez que se considere pertinente. 	<p>Que los hallazgos o posibles experiencias se incorporen en el informe para la reunión del Consejo de Delegados de 2017.</p>

Movimiento.			
El CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales continúan estudiando la viabilidad de armonizar la capacidad de reacción inmediata ante necesidades repentinas (por ejemplo, de las unidades de intervención de urgencia, las unidades de despliegue rápido, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> El apoyo del Movimiento a la capacidad de reacción inmediata en operaciones de gran escala es más armonizado y eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades identificadas para un estudio más detallado. 	Que los hallazgos o posibles experiencias se incorporen en el informe para la reunión del Consejo de Delegados de 2017.
Objetivo 5: Velar por que el Movimiento se esfuerce por intervenir de manera coordinada en las emergencias de gran escala, con especial atención en las primeras horas de la emergencia.			
Dentro de las primeras veinticuatro a cuarenta y ocho horas de una crisis se celebra una minicumbre de alto nivel (virtual o presencial), a la que sigue una declaración conjunta. El CICR y la Federación Internacional elaboran con más detalle el concepto de minicumbre, sobre la base de la experiencia y las enseñanzas aprendidas.	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta la confianza y mejora la coordinación gracias a una distribución más clara y de común acuerdo de las responsabilidades. Aumenta la voluntad de coordinar y someterse a coordinación, lo que incluye una distribución de responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Enseñanzas aprendidas y evaluaciones en tiempo real conjuntas CICR-Federación Internacional centradas en la coordinación del Movimiento durante la fase de intervención. 	Que a finales de 2017 los conceptos de minicumbre y declaración conjunta se hayan puesto a prueba en el setenta y cinco por ciento (75%) de los nuevos casos de emergencia de gran escala y se haya llevado a cabo un ejercicio de enseñanzas aprendidas.
El CICR y la Federación Internacional, junto con las Sociedades Nacionales, conceptualizan y ponen a prueba el despliegue de funcionarios del Movimiento responsables de	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta la confianza entre los componentes y en los mecanismos de coordinación del Movimiento. Aumenta el nivel de coordinación y eficacia de las intervenciones 	<ul style="list-style-type: none"> Enseñanzas aprendidas sobre el despliegue de los funcionarios responsables de coordinación en situaciones de emergencia de gran escala. 	Que en 2017 los funcionarios responsables de coordinación del Movimiento ya se hayan desplegado en una emergencia de gran escala y hayan presentado una

coordinación, con el mandato de servir a los intereses comunes de los asociados en situaciones de emergencia de gran escala.	del Movimiento.		evaluación con recomendaciones en la reunión del Consejo de Delegados de 2017.
Objetivo 6: Velar por que el Movimiento se posicione eficazmente, transmitiendo mensajes firmes y coherentes, optimizando las posibilidades de comunicación de cada componente y ampliando su presencia pública en las situaciones de emergencia de gran escala.			
El CICR y la Federación Internacional, en consulta con las Sociedades Nacionales, elaboran en detalle y ponen a prueba un marco para la comunicación del Movimiento en situaciones de emergencia de gran escala, que describe los mecanismos de coordinación, los sistemas de adopción de decisiones y validación, y las funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la capacidad de los componentes del Movimiento para ofrecer una comunicación pública conjunta o coordinada en situaciones de emergencia de gran escala. • Mejora la credibilidad y aumenta la repercusión en el público al que se dirige. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco para la comunicación en situaciones de emergencia de gran escala. 	Que los mecanismos marco se pongan a prueba en las principales situaciones de emergencia de gran escala a lo largo de 2016 y 2017.
Los departamentos de comunicación del CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales participantes elaboran herramientas conjuntas para la comunicación en situaciones de emergencia de gran escala, incluida la preparación.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la capacidad de los componentes para ofrecer una comunicación pública conjunta o coordinada en situaciones de emergencia de gran escala. • Mejora la credibilidad y aumenta la repercusión en el público al que se dirige. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portal para compartir información. • Lista de verificación de materiales de comunicación. • Plantilla para la estrategia de comunicación del Movimiento. • Procedimientos operativos normalizados. • Directrices para la colaboración con las comunidades 	<p>Que a finales de 2016 se hayan definido el concepto de intercambio de información y los parámetros para ponerlo en práctica, y que el portal comience a funcionar en 2017.</p> <p>Que la lista de verificación, la plantilla, las directrices y los procedimientos operativos normalizados estén disponibles a finales de 2016 y se apliquen hasta finales de 2017.</p>

<p>El CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales con capacidad disponible estudian la creación de una función conjunta de intervención inmediata ante necesidades repentinas y de coordinación del Movimiento para la comunicación en situaciones de emergencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la capacidad de los asociados para apoyar la difusión de una mejor imagen y posicionamiento del Movimiento a través de la comunicación, al mismo tiempo que cada uno de ellos mantiene su propia identidad y sus intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad conjunta de intervención inmediata definida y lista para su aplicación. • En el ínterin, cada vez que es posible inmediata se coordina la capacidad de intervención en las situaciones de emergencia de gran escala. 	<p>Que los hallazgos y las recomendaciones se incluyan en el informe para la reunión del Consejo de Delegados de 2017.</p>
<p>Objetivo 7: Velar por que el Movimiento aplique un enfoque coherente y complementario para la movilización de recursos en situaciones de emergencia de gran escala.</p>			
<p>El CICR y la Federación Internacional elaboran en detalle, someten a prueba y ponen a punto el modelo de "llamamiento de emergencia coordinado del Movimiento" para futuras emergencias de gran escala, que incluye la comunicación con los donantes y la presentación de informes (y el seguimiento de la asistencia bilateral coordinada).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llamamientos en las emergencias de gran escala son coordinados, complementarios, sincronizados y exentos de competencia interna. • Hay un mayor sentido de la responsabilidad colectiva en las operaciones y en la rendición de cuentas a los donantes. • Se observa un incremento potencial de los fondos asignados a la intervención general del Movimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de llamamiento de emergencia coordinado probado durante nuevas situaciones de emergencia. • Ejercicio de enseñanzas aprendidas, modelo mejorado y adaptado. 	<p>Que en 2017 se haya puesto a prueba el modelo de llamamiento de emergencia coordinado en todas las nuevas situaciones de emergencia de gran escala.</p>
<p>El CICR y la Federación Internacional, en consulta con las Sociedades Nacionales, estudia más a fondo la viabilidad de hacer un llamamiento internacional que incluyan los objetivos, actividades y presupuestos del resto de los componentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la percepción de la eficacia, coherencia y claridad con respecto a la intervención del Movimiento. • Aumenta el sentido de la responsabilidad colectiva en lo que se refiere a las operaciones y a la rendición de cuentas ante los donantes. • Aumentan las posibilidades de 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de llamamiento definido y requisitos identificados. • Plantilla de memorando de entendimiento o acuerdo. 	<p>Que a finales de 2016 se haya definido el modelo y esté disponible la plantilla de memorando de entendimiento.</p> <p>Que la plantilla se ponga a prueba en 2017.</p>

	captación de fondos.		
El CICR y la Federación Internacional, en consulta con las Sociedades Nacionales, estudia la adopción gradual de llamamientos plenamente conjuntos, con inclusión de las dificultades y oportunidades de una mejor armonización de sus sistemas respectivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene una intervención plenamente integrada en las emergencias de gran escala. • Se mejora la percepción de la coherencia, claridad y pertinencia de la intervención del Movimiento. • Aumentan más las posibilidades de captación de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades y oportunidades identificadas. 	Que las recomendaciones se incluyan en el informe para la reunión del Consejo de Delegados de 2017.
Objetivo 8: Velar por que la actuación del Movimiento sea predecible y esté sujeta a la rendición de cuentas, de conformidad con las normas y reglamentos acordados.			
El CICR y la Federación Internacional, en consulta con las Sociedades Nacionales, estudian medios para mejorar la rendición de cuentas y el cumplimiento, incluidos los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> a) Incentivos para las buenas prácticas en materia de coordinación. b) Seguimiento y mayor transparencia respecto de la observancia de las normas y casos de incumplimiento. c) Mecanismos para la solución de controversias y la resolución de conflictos en relación con los litigios sobre la coordinación en el Movimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se asigna mayor atención a la forma de garantizar la rendición de cuentas relativa a la coordinación del Movimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta elaborada por un grupo de trabajo conjunto sobre los medios para mejorar la rendición de cuentas y el cumplimiento en el conjunto del Movimiento. 	Que los medios para la mejora de la rendición de cuentas y del cumplimiento se incluyan en el informe para la reunión del Consejo de Delegados de 2017.

Anexo 2

Ciclo de la intervención del Movimiento Internacional



Anexo 3

Proyecto de mecanismo de coordinación operativa en el Movimiento

Se propone a continuación un mecanismo que sirva de guía y método de verificación para todos los componentes del Movimiento que prevean participar en una intervención conjunta a raíz de un conflicto, crisis o desastre, o apoyar esa intervención. De conformidad con este mecanismo se organiza las responsabilidades derivadas del Acuerdo de Sevilla y sus Medidas Complementarias en nueve funciones, intentándose establecer un equilibrio entre aquello que sería deseable y práctica. En el anexo se reproducen las referencias pertinentes del Acuerdo de Sevilla y sus Medidas Complementarias correspondientes a cada función.

UTILIDAD Y VENTAJAS

- Durante la preparación y la planificación para situaciones imprevistas, el mecanismo sirve como plantilla o lista de verificación de los aspectos que se deberán considerar e incluir en la redacción de memorandos de entendimiento o acuerdos previos. Puede promover el programa de fortalecimiento de capacidad de una Sociedad Nacional, permitir identificar recursos para intervenciones inmediatas, sustentar la elaboración de los planes y estrategias de las Sociedades Nacionales beneficiarias y servir de base para la planificación del Movimiento en el país.
- Al inicio de un conflicto, crisis o desastre, los agentes del Movimiento lo pueden utilizar como una lista de verificación para decidir la asignación de responsabilidades de manera eficiente y transparente. De este modo, se vela por la adecuada consideración de todas las funciones y por que la estructura de la intervención del Movimiento sea apropiada y eficaz en función del contexto.
- En la preparación y en el transcurso de la emergencia, orienta la colaboración de los asociados del Movimiento, y garantiza la complementariedad y coordinación de las contribuciones de los socios.
- También puede servir como base para el desarrollo de directrices, instrumentos y mecanismos para la dirección y la coordinación del Movimiento en el futuro.

NUEVE RESPONSABILIDADES FUNCIONALES

El mecanismo se ha organizado en torno a las responsabilidades funcionales definidas por el Acuerdo de Sevilla y sus Medidas Complementarias de la siguiente manera:

1. *análisis de la situación, evaluación de las necesidades y determinación de prioridades y objetivos generales;*
2. *elaboración de una estrategia operativa y de un plan de acción;*
3. *ejecución de las actividades de intervención del Movimiento de manera coordinada y complementaria;*
4. *fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales;*
5. *gestión de medidas de seguridad y protección;*
6. *relaciones y contactos operativos con autoridades y otros agentes pertinentes;*

7. *mensajes enérgicos y coherentes, velándose por la armonización, e incluso la unificación de esos mensajes;*
8. *movilización de recursos de manera eficiente y competitiva;*
9. *seguimiento y presentación de informes: aprender de la experiencia y la reflexión.*

La distribución de responsabilidades funcionales puede ser diferente en cada contexto, según el tipo de situación, la escala de necesidades, la magnitud y la capacidad de intervención de los agentes ajenos al Movimiento, así como la capacidad y disponibilidad de los componentes del Movimiento. Se podrían considerar diferentes configuraciones, a saber, un componente único del Movimiento que asume la responsabilidad de una determinada función, con sus propios conocimientos técnicos y capacidades de intervención inmediata "incorporadas" o apoyadas por otros asociados, o la delegación de tales responsabilidades en virtud de una función rectora global, o varios componentes del Movimiento que compartan la responsabilidad como parte de una sola función; el criterio será cuál es la más apropiada y eficaz en una situación determinada. En otras palabras, el mecanismo de coordinación de los componentes en las operaciones se debe adaptar al contexto de la situación.

ELEMENTOS DEL MECANISMO DE COORDINACIÓN OPERATIVA EN EL MOVIMIENTO

El mecanismo de coordinación operativa de los componentes del Movimiento abarca las nueve esferas funcionales antes mencionadas y esboza bajo cada función los elementos específicos que deberán regir las actividades del Movimiento, a saber:

- **responsabilidad funcional:** describe la responsabilidad funcional a través de la cual el Movimiento mostrará su colaboración conjunta;
- **resultados previstos:** se consignan los resultados esperados de esa colaboración en torno a cada una de las responsabilidades funcionales. Responde a la pregunta, *¿qué cambiaría mediante el cumplimiento de esta responsabilidad funcional?*;
- **tareas y rendimiento previstos:** se establece lo que debe hacer el Movimiento para lograr los resultados y cumplir con la responsabilidad funcional;
- **asignación de responsabilidades:** se proponen preguntas abiertas para ayudar a los usuarios a aplicar el mecanismo en su contexto; en el caso de responsabilidades funcionales nuevas en el Movimiento, se formula recomendaciones en lugar de preguntas;
- **seguimiento y evaluación de los resultados para una mejor rendición de cuentas:** se ofrecen algunos esbozos de ideas para que cada función contribuya a mejorar la rendición de cuentas del Movimiento.

Este proyecto intenta establecer un equilibrio general entre los elementos deseables y aquello que se puede lograr. En el anexo II se indican las referencias a disposiciones pertinentes del Acuerdo de Sevilla y sus Medidas Complementarias, por función.

Herramienta de coordinación operativa en el Movimiento

1. Análisis de la situación, evaluación de las necesidades y determinación de prioridades y objetivos generales	
Resultados previstos (elementos deseables)	Tareas y productos previstos (medidas concretas)
<p>El Movimiento ha atendido a las necesidades humanitarias identificadas en la escala adecuada.</p> <p>La intervención operativa del Movimiento se ha adaptado a la evolución de la situación y de las necesidades.</p> <p>Los interesados (internos y externos) han comprendido el análisis, la evaluación y las actividades en curso o planificadas del Movimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del conflicto, crisis o desastre y movilización del apoyo del Movimiento según sea necesario, teniendo en cuenta los acuerdos previos y las modalidades de coordinación del Movimiento. • Evaluación multisectorial sobre el terreno (unidades de evaluación y coordinación sobre el terreno, unidades de despliegue rápido, otros) diseñada y aplicada con el acceso y la aceptación necesarios. • Análisis del entorno político, socioeconómico y humanitario completado. • Redacción de los objetivos generales y las prioridades que corresponden a la evaluación sobre la base de un entendimiento común. • Comunicación de la evaluación, el análisis y las prioridades u objetivos generales a los agentes pertinentes o interesados del Movimiento y a los interesados externos.
Asignación de responsabilidades (preguntas orientadoras)	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un acuerdo previo o un memorando de entendimiento? • ¿Se trata de una situación de conflicto? ¿de un desastre natural? ¿o de una emergencia compleja? • ¿Quién goza del acceso necesario a las poblaciones de las zonas afectadas? ¿Quién goza de aceptación en lo que atañe al a las poblaciones de las zonas afectadas? • ¿Existe alguna limitación de visibilidad (debido a problemas de acceso, aceptación y legitimidad entre otros)? • ¿Existe un acuerdo con los componentes del Movimiento presentes en el terreno para llevar a cabo una evaluación conjunta y la determinación de objetivos? • ¿Cuáles serían los diferentes modelos para la participación de los componentes en las unidades de evaluación y el establecimiento de los objetivos? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿unidades conjuntas? ○ ¿distribución geográfica? ○ ¿distribución sectorial? • ¿Cuál es el mandato de la Sociedad Nacional en relación con las autoridades 	

<p>nacionales respectivas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la magnitud de las necesidades; la gama de evaluaciones y el volumen del apoyo internacional previsto al Movimiento? • ¿A qué nivel existen las capacidades más adecuadas en el Movimiento ? (a nivel nacional, regional, internacional; capacidad de evaluación, metodología y herramientas) <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Se ha desplegado unidades de evaluación y coordinación sobre el terreno o unidades de despliegue rápido? ○ ¿Con qué rapidez se pueden movilizar las capacidades? • ¿Qué hacen o prevén hacer los agentes externos? ¿Cuál es el mecanismo de coordinación y comunicación con estos agentes en esta etapa de la operación? <ul style="list-style-type: none"> ○ Por ejemplo ¿se ha activado el sistema de grupos temáticos? • ¿Cómo se gestionarán los mecanismos de evaluación y seguimiento en curso? • ¿Con qué recursos se les dotará?
Seguimiento y evaluación de los resultados para una mejor rendición de cuentas
<p>La inversión en esta función sienta las bases de la intervención humanitaria del Movimiento y sustenta el proceso de rendición de cuentas. Toda medición de la rendición de cuentas abarca la calidad, la inclusión y la puntualidad del análisis y la evaluación, al definirse los objetivos generales y las prioridades, así como el continuo seguimiento y adaptación de dichos objetivos y prioridades a la evolución de la situación.</p>
Orientación, instrumentos y mecanismos del Movimiento disponibles
<p>Consulte el conjunto de instrumentos de la vertiente de trabajo 2</p>

2. Elaboración de una estrategia operativa y de un plan de acción

Resultados previstos (elementos deseables)	Tareas y productos previstos (medidas concretas)
<p>A través de un proceso inclusivo, las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja han puesto en práctica una intervención que permite al Movimiento cumplir su cometido y aplicar su estrategia operativa.</p> <p>Los agentes del Movimiento han compartido eficazmente las responsabilidades de coordinación y han rendido cuentas de su cumplimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción y adopción colectiva (mini cumbre) por los agentes del Movimiento, con participación real o virtual, de una estrategia operativa basada en los objetivos generales y prioridades, que incluye un plan de acción claro e hitos para exámenes periódicos. • Distribución de funciones de coordinación según las capacidades confirmadas, y documentación y comunicación de las decisiones. • Elaboración de memorandos de entendimiento entre los componentes del Movimiento que capten la asignación de funciones de coordinación.

<p>Varios mecanismos han permitido coordinar a nivel regional la intervención del Movimiento a un conflicto, crisis o desastre cuyas consecuencias afectan a los países vecinos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de una distribución eficaz de las capacidades y recursos del Movimiento para la aplicación de la estrategia. • Aprovechamiento de la contribución adicional de cada componente, y apoyo a largo plazo a la fortaleza del Movimiento. • Difusión de la estrategia y del plan de acción entre el Movimiento y las partes interesadas.
<p>Asignación de responsabilidades (preguntas orientadoras)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un acuerdo previo o un memorando de entendimiento antes de la crisis? ¿Siguen siendo pertinentes? • ¿Se trata de una situación de conflicto? ¿de un desastre natural? ¿o de una emergencia compleja en presencia de ambos casos? • ¿Cómo garantizar una amplia participación en la elaboración del plan o la estrategia? • ¿Se dispone de evaluaciones de la capacidad de los componentes del Movimiento? • ¿Cuáles son los componentes de Movimiento que tienen las capacidades y cuáles son las responsabilidades funcionales que asumirán? • ¿Dispone la Sociedad Nacional de un mandato de sus autoridades nacionales? • ¿Se pueden establecer responsabilidades compartidas o comunes? • ¿Qué componentes del Movimiento están presentes o realizan actividades en el país? • ¿Qué aspectos de la operación entran en el plan estratégico u objetivos a largo plazo de las Sociedades Nacionales? • ¿Qué otros componentes del Movimiento han formado una base de conocimientos sectoriales o geográficos específicos? • ¿Qué condiciones de transición (capacidad de intervención inmediata, equipo de intervención, recuperación, cambio de dirección del Movimiento) se pueden anticipar? ¿En qué marco cronológico? • ¿Cómo se dotará de recursos sostenibles a esta actividad (proceso + seguimiento)? 	
<p>Seguimiento y evaluación de los resultados para una mejor rendición de cuentas</p>	
<p>Si todos los componentes del Movimiento acuerdan a aplicar una estrategia común, ello podría promover una rendición de cuentas mutua y promover la percepción del Movimiento.</p>	
<p>Orientación, instrumentos y mecanismos del Movimiento disponibles</p>	
<p>Consulte el conjunto de herramientas de la vertiente de trabajo 2</p>	

3. Ejecución de las actividades de intervención del Movimiento de manera coordinada y complementaria

Resultados previstos (elementos deseables)	Tareas y productos previstos (medidas concretas)
<p>Los agentes del Movimiento han optimizado la coordinación operativa y técnica mediante sus marcos y han aumentado al máximo su eficacia.</p> <p>Los agentes del Movimiento se han cerciorado de que su contribución a la acción humanitaria está bien coordinada con la de otros agentes locales, nacionales e internacionales.</p> <p>El Movimiento ha compartido información necesaria con las partes interesadas pertinentes a través de los canales de comunicación adecuados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y dotación de recursos a los órganos de coordinación y foros pertinentes para garantizar la coordinación operativa y técnica del Movimiento ; • Definición y dotación de recursos para coordinar eficaz y ágilmente las operaciones del Movimiento con las de los otros agentes; • Establecimiento de mecanismos para la gestión de la información y la presentación de informes sobre las operaciones del Movimiento ; • Seguimiento y adaptación de la aplicación colectiva a fin de supervisar el cumplimiento de la estrategia y del plan de acción;
Asignación de responsabilidades (preguntas orientadoras)	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué mecanismos de coordinación existen? • ¿Qué tipos y niveles de coordinación del Movimiento se requieren para aplicar la estrategia y plan de acción? (¿local, nacional, regional, internacional?; técnico o sectorial, coordinación general, seguridad, defensa, etc.); y ¿cómo funcionará la coordinación entre ellos? • ¿Qué enseñanzas se han extraído de los mecanismos de coordinación establecidos en operaciones similares? • ¿Cuántos agentes trabajan activamente en el terreno? • ¿Cuál es la configuración de los mecanismos de coordinación de otras partes interesadas? ¿Cómo estará representado el Movimiento en todos los niveles de coordinación externa? • ¿Dónde se localizarán las capacidades más adecuadas en el Movimiento? (coordinadores, especialistas técnicos, recursos humanos, mecanismos de información, informes) • ¿Cómo se dotará de recursos sostenibles a esta actividad? (proceso + seguimiento) 	
Seguimiento y evaluación de resultados para una mejor rendición de cuentas	
<p>Elementos de rendición de cuentas interna y externa. En el plano interno, aplica la rendición de cuentas al asegurar que los componentes de Movimiento están trabajando de manera eficaz y eficiente. En el plano externo, el Movimiento asegura</p>	

que su trabajo es complementario al de todos los demás agentes y aumenta la eficacia y la eficiencia de la intervención humanitaria en general.

Orientación, instrumentos y mecanismos del Movimiento disponibles

Consulte la caja de instrumentos de la vertiente de trabajo 2

4. Fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales

Resultados previstos (elementos deseables)	Tareas y productos previstos (medidas concretas)
<p>La Sociedad Nacional ha dirigido su proceso de desarrollo y ha sido capaz de cumplir su papel en el contexto nacional de una manera sostenible.</p> <p>Se han reforzado las capacidades de la Sociedad Nacional a través de un proceso fundamentado y transparente de inversiones y apoyo de los componentes del Movimiento para el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la capacidad (véase el modelo de desarrollo institucional sostenible en situaciones de emergencia).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación de la Sociedad Nacional de acogida con el modelo de referencia de una 'Sociedad Nacional que funciona bien', exámenes del proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional , marco de acceso seguro, etc.; • Formulación por la Sociedad Nacional de sus políticas y planes de desarrollo, en consulta con los componentes pertinentes del Movimiento ; • Coordinación de la contribución del Movimiento a la estrategia de desarrollo institucional de la Sociedad Nacional de acogida, que garantiza una adaptación sostenible de la escala para esa Sociedad; • Adhesión de la Sociedad Nacional de acogida y asociados a las normas y directrices para la concepción y planificación del programa.
Asignación de responsabilidades (Preguntas orientadoras)	

- ¿Tiene la **Sociedad Nacional una función en virtud de un mandato nacional en el país** en tiempo de conflicto/ crisis/ desastre?
- ¿Tiene la Sociedad Nacional una **estrategia**? ¿Incluye las **situaciones imprevistas** para los conflicto, crisis y desastre de gran escala? En caso **afirmativo**, ¿cuál es la intervención del Movimiento prevista para prestar apoyo en esas situaciones? En caso **negativo**, ¿cómo podría la intervención del Movimiento ayudar rápidamente con una estrategia?
- ¿Cuáles son los componentes del Movimiento que tienen **acuerdos vigentes** con la Sociedad Nacional en el país o cuentan con su **apoyo**?
- ¿Cuáles son los componentes del Movimiento que tienen el **propósito** de apoyar a la Sociedad Nacional?
- ¿Se han considerado las **estrategias de sostenibilidad** en el plan de desarrollo institucional, incluida la dotación de recursos?

Seguimiento y evaluación de los resultados para una mejor rendición de cuentas
<p>La dirección de la Sociedad Nacional es responsable de su desarrollo sobre la base de la evaluación de sus necesidades y capacidades, representada en su plan estratégico; la Sociedad Nacional por lo tanto rinde cuentas a sus miembros y órganos de gobierno. Los componentes del Movimiento que apoyan el fortalecimiento de capacidades son en última instancia responsables ante la Sociedad Nacional.</p>
Orientación, instrumentos y mecanismos del Movimiento disponibles
<p>Consulte el conjunto de herramientas de la vertiente de trabajo 2.</p>

5. Gestión de medidas de seguridad y protección

Resultados previstos (elementos deseables)	Tareas y productos previstos (medidas concretas)
<p>Los componentes del Movimiento han armonizado sus respectivos enfoques y marcos sobre seguridad y garantizan la protección del personal y voluntarios y su acceso seguro a los beneficiarios.</p> <p>Iniciativa transformadora: En el caso de un marco conjunto acordado de gestión de la seguridad para el Movimiento, los componentes de este han cumplido con sus responsabilidades respectivas en lo relativo a esta gestión de la seguridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis, y en lo posible, armonización, de los diversos marcos y normas de seguridad. • Garantía de complementariedad y coherencia entre los diferentes sistemas de seguridad • Identificación de las posibles diferencias de enfoque y actividades de gestión de riesgos. • Conciencia de cada componente sobre la función que debe desempeñar respecto de su propio personal y los otros componentes; en relación con (recopilación continua de información; actualizaciones periódicas y/o modificaciones de los procedimientos y normas en materia de seguridad; sesiones informativas sobre seguridad con el personal entrante; gestión de crisis; planes para situaciones imprevistas y evacuación; etc.). • Aclaración de las cuestiones de la obligación de atención y responsabilidad jurídica • Formación periódica sobre seguridad impartida al personal y los voluntarios • Establecimiento de un enlace con otros foros y profesionales de seguridad pertinentes

	<ul style="list-style-type: none"> • Si hay una iniciativa transformadora: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se definen enfoques y actividades comunes de gestión del riesgo. ○ Se pone en práctica un sistema de seguridad común, con un procedimiento y normas disponibles para todos los componentes del Movimiento ; se designará uno o más componentes encargados de supervisar el sistema en general, siempre que sea posible
--	--

Asignación de responsabilidades (Preguntas orientadoras)

- ¿Estamos en una situación de conflicto? ¿un desastre natural? ¿o una emergencia compleja?
- ¿Quién goza de **acceso** (por ejemplo, a zonas geográficas, a interlocutores) para evaluaciones de la seguridad y para negociación?
- ¿Todas las partes interesadas **aceptan por igual** todos los componentes del Movimiento? ¿Tienen determinados componentes niveles acordados de acceso o legitimidad?
- ¿Cuál es la condición jurídica de los diferentes componentes en el país, con inclusión de las inmunidades y privilegios aplicables?
- ¿Dónde se localizarán las **capacidades más adecuadas** dentro del Movimiento?
- ¿Cómo **coordinará** el Movimiento sus medidas de seguridad **en el plano interno**?
- ¿Cómo se conectarán las medidas de seguridad del Movimiento con los foros de seguridad de los **interesados externos**, y los complementarán?
- ¿Cuáles son las capacidades para **impartir formación y prestar apoyo material** a los componentes del Movimiento que lo necesitan?
- ¿Cómo se **recopilará y se comunicará** la información sobre seguridad? ¿Será confidencial o de código abierto?
- ¿Cuándo se plantean las cuestiones de seguridad? Riesgos, salud, accidentes, etc.
- ¿Cómo se dotará de **recursos sostenibles** para la seguridad como una prioridad del Movimiento?

Seguimiento y evaluación de resultados para una mejor rendición de cuentas

La rendición de cuentas en materia de seguridad tiene dos aspectos: en primer lugar, los componentes son responsables de cumplir con el marco general de seguridad del Movimiento; en segundo lugar, son responsables a nivel independiente de garantizar la seguridad de sus respectivos funcionarios y voluntarios. La eficacia en materia de seguridad operacional depende de que los representantes de los componentes del Movimiento colaboren para asegurar que el sistema, los procedimientos y las normas se adaptan a un análisis de riesgo en constante evolución y a las variaciones de la situación.

Orientación, instrumentos y mecanismos del Movimiento disponibles

Consulte el conjunto de herramientas de la vertiente de trabajo2

6. Mantener relaciones y contactos operativos con autoridades y otros agentes pertinentes, dentro y fuera del contexto

Resultados previstos (elementos deseables)

El Movimiento ha establecido o mantenido relaciones y contactos con los agentes estatales y no estatales que refuerzan la aceptación y el acceso y permiten la consecución de su misión y estrategia operativa.

Tareas y productos previstos (medidas concretas)

- Establecimiento de contactos y relaciones de trabajo con autoridades y agentes pertinentes.
- Negociación de un acceso seguro.
- Difusión de los resultados no confidenciales de las reuniones entre los componentes del Movimiento, según corresponda.
- Análisis (representación gráfica de la autoridad).
- Iniciación de un diálogo selectivo con autoridades y agentes en lo que se refiere al acceso humanitario y la protección de los civiles.
- Establecimiento de enlaces con la gestión de la seguridad.

Asignación de responsabilidades (Preguntas orientadoras)

- ¿Se trata de una situación de conflicto? ¿de un desastre natural? ¿o de una emergencia compleja?
- ¿Cuáles son las **repercusiones** de la definición del contexto en que los componentes del Movimiento pueden o deben establecer contactos, y de qué tipo?
- ¿Qué mecanismos de coordinación y relación se ha establecido o convendría establecer?
- ¿Cuáles son los componentes del Movimiento mejor posicionados para dirigir o representar al Movimiento en los diversos mecanismos externos de coordinación establecidos?
- ¿Cuáles son las **oportunidades o riesgos** que se plantean al Movimiento o a los diferentes componentes en el desarrollo de tales relaciones?
- ¿Cuáles son los requisitos del Movimiento para establecer esa representación o esas relaciones? (acceso, seguridad, acuerdos operativos, cuestiones vinculadas al estatuto jurídico, derecho relativo a desastres, otros)
- ¿A qué nivel existen las **capacidades más adecuadas** en el Movimiento?
- ¿Cómo **coordinará** el Movimiento sus esfuerzos de representación y negociación en el **plano interno**?
- ¿Cómo se recopiló y se comunicó la información sobre esos contactos? ¿Es confidencial o de código abierto?

- ¿Quién tiene **acceso** y legitimidad (geográficas, interlocutores) para tales relaciones y contactos? ¿Todas las partes implicadas **aceptan por igual** a todos los componentes del Movimiento?

Seguimiento y evaluación de los resultados para una mejor rendición de cuentas

Doble responsabilidad: la responsabilidad o mandato para mantener relaciones operativas con agentes estatales y no estatales; la responsabilidad o mandato del componente del Movimiento que mantiene esas relaciones y contactos en nombre de otros componentes de este.

Orientación, instrumentos y mecanismos del Movimiento disponibles

Consulte el conjunto de herramientas de la vertiente de trabajo 2

7. Destacar la intervención de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y posicionar los logros y el valor del Movimiento en la esfera humanitaria mediante mensajes energéticos y coherentes, velándose por que esos mensajes sean similares e incluso unificados

Resultados previstos (lo que resultaría)	Tareas y productos previstos (lo que se hace)
<p>El Movimiento ha logrado, de una forma cuantificable y efectiva, tener un perfil significativo en los medios de comunicación, se ha posicionado como un agente de primera intervención creíble y confiable en las crisis, ha incrementado el conocimiento y la sensibilización respecto de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, así como el apoyo a su intervención, antes o desde el inicio de un desastre en curso.</p> <p>Una posición y un mensaje reforzados del Movimiento frente a los agentes humanitarios externos y movilización de personas y asociados.</p> <p>El Movimiento ha influido de forma cuantificable y efectiva en los interesados para introducir un cambio operativo, normativo y político que mejore las condiciones para la intervención</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación e inclusión de comunicaciones de emergencia coordinadas en los planes operativos para situaciones imprevistas del Movimiento en todos los niveles (Sociedades Nacionales, Federación Internacional, CICR). • Atención rápida de las necesidades de comunicación y solicitudes de información urgentes de agentes internos y externos del Movimiento (público, comunidades afectadas, donantes, gobiernos, componentes del Movimiento) por los comunicadores del Movimiento, antes y desde el inicio de un desastre o crisis. • Adopción de decisiones coordinadas sobre capacidades de intervención inmediatas desde el comienzo de la emergencia, para asegurar una intervención de comunicación a nivel local y global. • Lista de material de comunicación de los componentes del Movimiento acordado y elaborado para destacar eficientemente la intervención del Movimiento desde la fase más temprana de una crisis de

del Movimiento y el acceso a los beneficiarios.

envergadura.

- Formulación y elaboración de común acuerdo de una estrategia de comunicación común como parte de la estrategia operacional del Movimiento, priorizando el posicionamiento de este con el fin de amplificar el mensaje colectivo, optimizar la movilización de recursos y defender la causa de las poblaciones afectadas.
- Elaboración conjunta o coordinada de productos y actividades, según el caso, con el objetivo de transmitir un mensaje energético y unificado.
- Desarrollo de una plataforma común para el intercambio interno de información, instrumentos y productos de comunicación y promoción esenciales, para emprender actividades coordinadas de comunicaciones y promoción pública cuando sea necesario.
- Establecimiento de mecanismos transparentes de comunicación, retroalimentación y quejas que alienten a las personas afectadas por las crisis a compartir sus preocupaciones y problemas con respecto a su situación y la asistencia prestada, que son tratados y son objeto de seguimiento adecuado por los agentes del Movimiento .
- Mediante el uso estratégico de medios de comunicación públicos y sociales, fortalecimiento del diálogo con las personas afectadas por la crisis, y sensibilización de las partes interesadas pertinentes acerca de las posiciones de promoción acordadas del Movimiento en relación con temas clave (por ejemplo, necesidades no atendidas y derechos de las personas afectadas por desastres y personas vulnerables, obstáculos que afectan la intervención del Movimiento).
- Seguimiento de los avances hacia objetivos previstos y presentación de informe.
- Seguimiento y medición de los resultados, adaptación de la estrategia según los resultados y la variación del contexto.

Asignación de responsabilidades (Preguntas orientadoras)
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay un acuerdo previo o memorando de entendimiento, y en su caso, incluye las comunicaciones? • ¿Cuál es el contexto de la intervención del Movimiento (crisis, conflictos, desastres, otros)? • ¿Cuáles son las implicaciones de la definición del contexto para que los componentes del Movimiento puedan o deban asumir esta función? • ¿Con qué rapidez se pueden movilizar capacidades? • ¿A qué nivel existen las capacidades más adecuadas en el Movimiento? • ¿Quién impartirá formación o prestará apoyo material a los componentes del Movimiento que lo necesiten? • ¿Todas las partes interesadas aceptan por igual a todos los componentes del Movimiento? • ¿Cómo se dotará de recursos sostenibles a esta actividad?
Seguimiento y evaluación de los resultados para una mejor rendición de cuentas
<p>Rendición de cuentas interna y externa. En el plano interno, impone la rendición de cuentas en la protección y el fortalecimiento de la marca distintiva y el posicionamiento del Movimiento, la promoción del programa de diplomacia humanitaria de las Sociedades Nacionales en favor de la población vulnerable, apoya los objetivos operacionales a través de mayor conocimiento público y respalda la realización de las posibilidades colectivas para obtener fondos.</p> <p>En el plano externo, una comunicación clara, transparente y coherente mejorará la rendición de cuentas del Movimiento ante el público en general, los donantes, los patrocinadores, las organizaciones asociadas y la población afectada, generando una mejor comprensión de la labor de este, mejorando la confianza y la credibilidad, y en consecuencia, fortaleciendo la marca distintiva del Movimiento.</p>
Orientación, instrumentos y mecanismos del Movimiento disponibles
<p>Consulte el conjunto de herramientas de la vertiente de trabajo 2</p>

8. Movilizar recursos de manera eficiente y competitiva

Resultados previstos (lo que resultaría)	Tareas y productos previstos (lo que se hace)
<p>Más coherencia y claridad sobre la intervención del Movimiento entre los donantes.</p> <p>Se obtiene mayor financiación y tasas de cobertura de los llamamientos coordinados o unificados del Movimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo sobre llamamientos coordinados dentro de las cuarenta y ocho horas de una emergencia, incluido un comunicado conjunto en que se esbocen las funciones y responsabilidades, identificación coordinada de las necesidades y planes de acción acordados y complementarios. • Formulación de un llamamiento

<p>Se ejecuta la intervención más efectiva y oportuna a favor de los beneficiarios, pues todos los componentes del Movimiento (Federación Internacional, ICRC, Sociedades Nacionales beneficiarias) actúan concertadamente para lograr el objetivo común.</p>	<p>internacional o de varios llamamientos sincronizados, coordinados y complementarios.</p>
<p>Asignación de responsabilidades (Preguntas orientadoras)</p>	
<p>[EN CURSO DE ELABORACIÓN]</p> <p>Cuando se hace un llamamiento internacional, la organización principal, determinada en base a las recomendaciones provenientes de la vertiente de trabajo 1, asume la responsabilidad de poner en marcha un sistema transparente para una debida rendición de cuentas de la intervención del Movimiento (en estrecha relación con la labor en los puntos 1 a 3 y 9).</p> <p>Recomendación para la transformación: elaboración de instrumentos normalizados y alineación de los sistemas de finanzas y de presentación de informes (véase también punto 9).</p>	
<p>Seguimiento y evaluación de los resultados para una mejor rendición de cuentas</p>	
<p>Esta función se establecería para mejorar la rendición de cuentas del Movimiento ante los donantes y beneficiarios.</p> <p>La organización que toma la iniciativa de hacer un llamamiento del Movimiento incluirá los objetivos, actividades y presupuesto del otro componente internacional y establecería un sistema transparente para asegurar la rendición de cuentas de la intervención del Movimiento.</p> <p>Cuando los componentes individuales del Movimiento planean hacer llamamientos de emergencia separados, cada componente vela por que se haga en plena coordinación con los otros componentes que idealmente hagan sus llamamientos al mismo tiempo. Cada componente del Movimiento sigue siendo responsable de su propio llamamiento, plan operativo y presupuesto, y de la presentación de informes descriptivos y financieros.</p>	
<p>Orientación, instrumentos y mecanismos del Movimiento disponibles</p>	
<p>Consulte el conjunto de herramientas de la vertiente de trabajo 2.</p>	

9. Hacer un seguimiento y presentar informes: aprender de la experiencia y la reflexión	
Resultados previstos (lo que resultaría)	Tareas y productos previstos (lo que se hace)
<p>El Movimiento ha informado sobre los resultados y repercusiones colectivos de su trabajo.</p> <p>El Movimiento en conjunto aprende de la experiencia y es capaz de demostrar sus afirmaciones sobre la calidad y eficacia.</p> <p>El sistema de seguimiento, evaluación y presentación de informes ha permitido al Movimiento simplificar la presentación de informes a sus donantes al mismo tiempo que refuerza la percepción de “organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja como una unidad”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marco común de resultados que corresponde con la estrategia y objetivos generales; • Estímulo al seguimiento y evaluación periódica y planificada de los programas y proyectos en curso; • Resultados centralizados con el fin de medir conjuntamente la repercusión de la intervención de todo el Movimiento en el país; • Promoción y contribución de una cultura de aprendizaje y rendición de cuentas por la intervención del Movimiento y a nivel mundial • Garantía de que las reclamaciones se gestionan de manera oportuna, justa y adecuada;
Asignación de responsabilidades (Preguntas orientadoras)	
[EN CURSO DE ELABORACIÓN]	
<p>Recomendación para la transformación:</p> <p>El Movimiento requeriría una capacidad centralizada para el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes colectivamente sobre su trabajo. Un sistema común estaría dirigido por un equipo especial, y todos los componentes del Movimiento funcionarían en consonancia con el marco común de resultados, y proporcionarían un seguimiento y presentación de informes periódicos de forma transparente y participarían en la evaluación e identificación colectiva de enseñanzas y prácticas para la reflexión global.</p>	
Seguimiento y evaluación de los resultados para una mejor rendición de cuentas	
<p>Esta es intrínsecamente una función de rendición de cuentas: sus resultados garantizan la rendición de cuentas a los beneficiarios, gobiernos anfitriones, donantes y componentes participantes del Movimiento. Refuerza la estrategia operacional y los objetivos generales definidos por el Movimiento y asegura que sus componentes rindan cuentas por las prioridades acordadas de común acuerdo.</p>	
Orientación, instrumentos y mecanismos del Movimiento disponibles	
Consulte el conjunto de herramientas de la vertiente de trabajo 2	

Referencias al Acuerdo de Sevilla y sus Medidas complementarias, por función

Funciones de dirección y coordinación	Referencias al Acuerdo de Sevilla(AS)y sus Medidas complementarias (MC)
<p>1. Análisis de la situación, evaluación de las necesidades y determinación de prioridades y objetivos generales</p>	<p>Análisis del entorno político, socioeconómico y humanitario completado (1.7 MC); Evaluación y determinación de las necesidades humanitarias (1.7 MC) Establecimiento de los objetivos generales de la operación de socorro internacional, con definición de las prioridades (1.7 MC, 6.1 AS)</p>
<p>2. Elaboración de una estrategia operativa y de un plan de acción</p>	<p>Elaboración de una estrategia operacional para la intervención del Movimiento , que se avenga con los objetivos generales y tenga en cuenta los recursos disponibles (1.7 MC) Elaboración de un plan de acción relativo a las prioridades de la intervención del Movimiento(1.7 MC) Definición de estrategias de entrada y salida para los programas y las actividades de los diversos componentes, con inclusión de modalidades durante la transición (1.7 MC) Promoción, después de la fase de emergencia, del establecimiento y el desarrollo de programas de rehabilitación y reconstrucción (6.1 AS) Necesidad de concertar memorandos de entendimiento sobre las funciones y responsabilidades respectivas a nivel nacional, cada vez que varios componentes trabajan en un determinado país, a fin de promover una práctica de trabajo coherente y la comprensión de las funciones y responsabilidades ya estipuladas en los estatutos del Movimiento y el Acuerdo de Sevilla (3.1 MC) Allí donde existan redes regionales de las Sociedades Nacionales, posiblemente mediante la negociación previa de acuerdos de cooperación, necesidad de solicitarles que realicen actividades en apoyo de los objetivos y</p>

	prioridades establecidos para una operación del Movimiento(4.7 MC)
3. Ejecución de las actividades de intervención del Movimiento de manera coordinada y complementaria	<p>Atención más eficaz de las necesidades humanitarias aprovechando al máximo los muchos recursos del Movimiento(preámbulo del Acuerdo de Sevilla)</p> <p>Establecimiento de mecanismos adecuados de consulta o coordinación con los copartícipes de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (AS6.1)</p> <p>Para promover un marco coherente de coordinación del Movimiento, necesidad de que los mecanismos elaborados impliquen a todos los componentes del Movimiento que actúan en un país (la Sociedad Nacional receptora, el CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales que trabajan en el plano internacional) (2.2 MC)</p> <p>Coordinación de las operaciones internacionales de socorro de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja con las actividades humanitarias de otras organizaciones (gubernamentales o no gubernamentales), cada vez que ello redunde en interés de las víctimas y sea compatible con los principios fundamentales (6.1 AS)</p>
4. Fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales	Desarrollo de las Sociedades Nacionales elaborado en virtud del artículo 7 del Acuerdo de Sevilla, incluyendo los dirigentes de la Sociedad Nacional participante de su propio desarrollo basado en la evaluación de sus necesidades y capacidades
5. Gestión de medidas de seguridad y protección	<p>Establecimiento y mantenimiento de un marco para la gestión de la seguridad de todos los componentes del Movimiento (1.7 MC y6.1.2AS)</p> <p>Definición y aplicación de cualquier medida que pueda ser necesaria para garantizar, en la medida posible, la seguridad física del personal que participe en las operaciones de socorro sobre el terreno (6.1.2 c) AS)</p>

<p>6. Relaciones y contactos operativos con autoridades y otros agentes pertinentes</p>	<p>Gestión de las relaciones con las autoridades por lo que respecta a la operación internacional de socorro (1.7 MC)</p>
<p>7. Visibilidad de la intervención de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y posicionamiento de los logros y del valor del Movimiento en la esfera humanitaria mediante mensajes enérgicos y coherentes, velándose por la armonización, e incluso la unificación de esos mensajes.</p>	<p>Véase el artículo 9 del Acuerdo de Sevilla</p>
<p>8. Movilización de recursos de manera eficiente y competitiva.</p>	<p>Cooperación funcional entre el CICR, las Sociedades Nacionales y la Federación Internacional aplicada en particular a los siguientes ámbitos: f) coordinación de las actividades internacionales para la obtención de fondos (8.2 f) AS)</p>
<p>9. Seguimiento y presentación de informes: aprender de la experiencia y la reflexión</p>	<p>Garantía de que se administren de manera racional y eficaz los recursos movilizados para una operación internacional de socorro (6.1 AS)</p> <p>Nota: El alcance definido por el Acuerdo de Sevilla y sus Medidas Complementarias es demasiado estrecho; debe incluir evaluación, aprendizaje, rendición de cuentas.</p>

Anexo 4

Proyecto de conjunto de herramientas de intervención del Movimiento

Conjunto de herramientas de intervención del Movimiento para las fases de preparación para desastres y las operaciones en caso de emergencia.

Este conjunto de instrumentos debería ofrecer una gama de opciones para que los equipos en los países puedan facilitar la planificación y coordinación en el Movimiento en función del contexto. Inicialmente incluirá las herramientas fundamentales del Movimiento que se han creado mediante procesos colaborativos y se han acordado en el pasado, así como los instrumentos concretos de cada componente que se consideren apropiados para el uso colectivo mientras se aguarda que se adapten, se creen o se armonicen los instrumentos adicionales del Movimiento. No comprenderá todos los posibles instrumentos pertinentes de los componentes del Movimiento, sino que será un conjunto ágil donde el énfasis estará solamente en los instrumentos esenciales y unas pocas opciones. Este conjunto de instrumentos luego deberá promocionarse ampliamente e incluirse en la capacitación (preferentemente conjunta).

El texto en rojo corresponde a elementos que cabe revisar o establecer; los otros elementos pueden ser aplicados desde ahora

Conjunto de herramientas de intervención del Movimiento		
	Fase anterior a la crisis	Fase de intervención en casos de emergencia
Documentos de referencia	Estatutos del Movimiento; Acuerdo de Sevilla y Medidas Complementarias; Principios y normas para la asistencia humanitaria; Mandato y fundamento jurídico de las Sociedades Nacionales; siete principios fundamentales; siete pilares de seguridad	
Mecanismos <i>(estructuras y prácticas, sistemas y acuerdos para posibilitar la coordinación y la cooperación en el Movimiento)</i>	1) Acuerdo de cooperación del Movimiento 2) Memorando de entendimiento tripartito (con anexo para que firmen todas las Sociedades Nacionales que prestan asistencia) 3) Reuniones de coordinación del Movimiento en el país con distintas frecuencias (plataforma - dirección; coordinación - gestión; técnica - nivel de trabajo)	1) Mini cumbre (en un plazo de 12 a 24 horas): presencial o virtual - Sociedad Nacional beneficiaria, Federación Internacional y CICR para confirmar los posibles acuerdos previos a los desastres y crear un frente común, y establecer funciones y responsabilidades generales 2) Teleconferencia del Movimiento

<p>Planes (documentos financieros y descriptivos para describir o movilizar recursos, evaluaciones, planes de contingencia, estrategias y marcos vigentes)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de contingencia conjuntos (incluidas las actividades y simulaciones del Movimiento) 2. Plan estratégico de la Sociedad Nacional 3. Sociedad Nacional bien preparada 4. Marco de la Sociedad Nacional para un acceso más seguro 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Declaración conjunta (derivada de la reunión de la mini cumbre) 2) Evaluaciones coordinadas o conjuntas para utilizar como base de la planificación coordinada 3) Plataforma de comunicación del Movimiento 4) Documento descriptivo común 5) Llamamientos coordinados 6) Notas especiales
<p>Instrumentos fundamentales (nuestros grupos y equipos, normas, directrices y procedimientos de intervención a nivel mundial)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Guía del usuario o texto breve sobre el conjunto de instrumentos de coordinación del Movimiento 2) Modelos de acuerdo de cooperación y memorando de entendimiento tripartito 3) Mecanismo de coordinación operativa del Movimiento 4) Marco de seguridad del movimiento, directrices del marco para un acceso más seguro 5) Orientación del Movimiento sobre: relaciones entre los componentes y los órganos militares; acuerdos con asociados externos 6) Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento y las ONG 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mecanismo de coordinación operativa del Movimiento; si ya no se usó en la fase previa a la crisis 2) Orientación para la evaluación de las necesidades en situaciones de emergencia 3) Orientación sobre el programa de transferencia de efectivo 4) Marco operacional del Movimiento en su conjunto (modelo) 5) Modelo de las cuatro vertientes de trabajo: quién hace qué, dónde y cuándo 6) Planificación de intervenciones de emergencia (modelo) 7) Instrumentos de reacción inmediata a nivel mundial (mecanismo de despliegue rápido del CICR, unidades de intervención de urgencia, equipos de evaluación y coordinación sobre el terreno, grupos de jefes de operaciones, equipos regionales de intervención a raíz de desastres) 8) Cuadro de movilización