



El poder de la humanidad

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

27-28 de octubre de 2024, Ginebra

Fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento

INFORME FINAL

Septiembre de 2024

ES

CD/24/21
Original: inglés
Para información

Documento elaborado por el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en consulta con el grupo de referencia de las Sociedades Nacionales sobre el fortalecimiento de la coordinación y la cooperación en el Movimiento

INFORME FINAL

Fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento

RESUMEN

Hace unos diez años, los componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Movimiento) aunaron su voz para pedir una coordinación y una colaboración más estrechas dentro de la institución. La iniciativa para el fortalecimiento de esta cooperación y de esta coordinación, centrada en las emergencias de gran escala, incluye cuatro resoluciones del Consejo de Delegados, aprobadas de 2013 a 2024. La experiencia adquirida durante un decenio en el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento ha incentivado a la institución a comprometerse a obtener la máxima incidencia colectiva, demostrando con ello la necesidad, la posibilidad y la viabilidad de mejorar la coordinación en las intervenciones del Movimiento. Ha puesto de manifiesto también que el mantenimiento de una coordinación eficaz es una tarea exigente, progresiva y costosa, que requiere tiempo, contextualización, habilidades concretas, formación continua, así como supervisión y apoyo.

Con la celebración del Consejo de Delegados en 2024 concluirá, en calidad de iniciativa independiente, el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, y será incorporada de manera global en todas las situaciones que requieran una intervención colectiva. Para orientar las actividades en curso, es esencial sacar las enseñanzas del proceso de diez años y velar por el refuerzo de todas las gestiones de coordinación del Movimiento mediante un único enfoque coherente, de conformidad con el Acuerdo de coordinación en el Movimiento para una mejor incidencia colectiva (Acuerdo de Sevilla 2.0). Este está destinado a mejorar la incidencia colectiva del Movimiento y se centra en las prioridades operativas y estratégicas de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Sociedades Nacionales) en los respectivos países, así como en los cometidos específicos de cada componente del Movimiento.

La iniciativa para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación ha mejorado globalmente la coordinación entre los componentes del Movimiento en desafiantes circunstancias. Fue decisiva para que estos se atuvieran a la coordinación en un momento en que se ponían muchísimos reparos al primer acuerdo de Sevilla. Posibilitó la elaboración de útiles herramientas y fomentó una mayor confianza entre los asociados del Movimiento. Sin embargo, ha sido imposible transformar totalmente la mentalidad para lograr una aceptación plena de la necesidad de coordinación, debido a los reflejos individualistas que aun subsisten en algunos casos, a la adopción de enfoques aislados y a engorrosos procesos que restan tiempo y esfuerzos a la intervención operativa. Ante todo, ha llegado el momento de que el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) y las Sociedades Nacionales actúen de forma consecuente con sus promesas, es decir, se responsabilicen de la coordinación en el Movimiento y rindan cuentas por ello, aplicando fielmente el Acuerdo de Sevilla 2.0 mediante las útiles herramientas elaboradas en el proceso de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento. Será importante anteponer, en todas las circunstancias, la incidencia colectiva del Movimiento a todo interés institucional individual en beneficio de las poblaciones afectadas que atendemos.

La preservación de los logros alcanzados en el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento exige una inversión constante en la adquisición de conocimientos básicos sobre el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento (comprensión del marco normativo, formación e intercambio de conocimientos

entre homólogos), en una mejora de la interoperabilidad en importantes ámbitos de trabajo (movilización de recursos, comunicación, seguridad, logística, etc.), así como en garantizar la operacionalización y la observancia plenas del Acuerdo de Sevilla 2.0. El Movimiento mantiene su decisión de maximizar la complementariedad y la eficacia de sus intervenciones y de garantizar una función central a las Sociedades Nacionales en los respectivos países.

1. INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento ha sido una iniciativa global y ambiciosa, afianzada en los estatutos de esta institución y en su marco normativo específico, a saber el Acuerdo de Sevilla (1997) y sus Medidas complementarias, sustituidos posteriormente por el Acuerdo de Sevilla 2.0, aprobado por el Consejo de Delegados en 2022. El principal objetivo de la iniciativa, cuyo punto de partida fue el Consejo de Delegados celebrado en 2013¹, ha sido acrecentar la incidencia operativa del Movimiento garantizando la calidad y la oportunidad de la coordinación y la cooperación en las intervenciones en situaciones de emergencias de mediana y gran envergadura.

Este informe se basa en los siguientes elementos:

- experiencia operativa;
- las cuatro resoluciones sobre el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, aprobadas por el Consejo de Delegados en 2013, 2015, 2017 y 2019.
- los informes de situación sobre el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, elaborados con motivo de las reuniones del Consejo de Delegados celebradas en 2015, 2017, 2019 y 2022;
- el informe inicial de 2013 titulado “Documento relativo a una visión para el fortalecimiento de las intervenciones humanitarias de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja” en que se abordaban los principales contextos, y que propició la aprobación de la primera resolución sobre el tema;
- los estudios de caso efectuados en los cinco países utilizados como “laboratorio” sobre el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento²;
- un informe sobre el examen de enseñanzas extraídas en contextos específicos (Ucrania/Pakistán), un informe sobre las enseñanzas extraídas del mecanismo consistente en un llamamiento internacional único, y en varios análisis de operaciones (por ejemplo, en la República Democrática del Congo y en Mozambique);
- la cumbre sobre el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento celebrada en 2021³;
- la contribución aportada por las personas que presidieron los grupos técnicos de aplicación del Movimiento y el documento de optimación que estos elaboraron en 2022.

Objetivos y evolución del fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento

Esta iniciativa fue concebida inicialmente como una transformación realizable en dos años; sin embargo, se evidenció rápidamente que la coordinación requiere, además de herramientas

¹ Resolución 4, Consejo de Delegados, Sídney, 17 y 18 de noviembre de 2013 (CD/13/R4).

² Países “laboratorio” para poner en marcha el fortalecimiento de la coordinación y la cooperación: Haití, Filipinas, Sudán del Sur, Siria y Ucrania.

³ <https://solferinoacademy.com/es/agenda-de-la-cumbre-de-fccm-2021/>.

normalizadas, un importante cambio de mentalidad. La forma en que evolucionaron con el tiempo los objetivos y resultados previstos en materia de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento pusieron de manifiesto una creciente ambición en materia de coordinación operativa y planificación estratégica en el Movimiento. Al comienzo, las gestiones se concentraron en la elaboración de marcos para el intercambio de información y la coordinación de intervenciones, como se comprobó en las primeras fases de las crisis en Yemen y del brote del ébola. Estos marcos se convirtieron paulatinamente en herramientas más complejas como el **acuerdo de coordinación** del Movimiento (que precedió la iniciativa para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, pero que esta fomentó aún más) y los **planes operativos generales del Movimiento** que posibilitaron entonces la aplicación de un enfoque más unificado y eficaz ante las crisis, como demostraron las intervenciones en Nepal y Filipinas (ambas efectuadas en 2015).

De 2017 a 2019, se optó por modalidades de intervención basadas en las necesidades de una región o, de modo específico, de un país o una situación, pero manteniendo un marco general de coordinación y cooperación. El “enfoque concertado para África”, que sirvió de inspiración para operaciones en otras regiones, ilustra este cambio en el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, a pesar de que su aplicación no fue óptima.

Por último, de 2020 a 2023, la atención prestada al fomento de una mayor participación de las Sociedades Nacionales en la elaboración de soluciones técnicas propició el aumento tanto del número como de la calidad de las herramientas.

Fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento y marco normativo

La interpretación y la operacionalización del Acuerdo de Sevilla (1997) y sus Medidas complementarias dificultaron la coordinación ya desde el origen de la iniciativa para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, a causa de la caducidad de algunos conceptos del acuerdo, como el de “organismo director”. Se buscaron soluciones alternativas, como formaciones, aumento de la interoperabilidad sectorial, normalización de las herramientas de coordinación, y fomento del uso de enfoques innovadores en la movilización de recursos. La experiencia adquirida en el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento destacó las deficiencias del antiguo acuerdo y propició la aprobación del nuevo Acuerdo de Sevilla 2.0. Este refleja los beneficios logrados en los primeros años del fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento y constituye un mejor marco normativo para esta coordinación, puesto que se asigna un lugar central a la Sociedad Nacional.

Aunque las herramientas para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento son todavía susceptibles de mejora, el uso que se ha hecho hasta 2024 de las herramientas existentes en línea, de conformidad con el Acuerdo de Sevilla 2.0, en contextos como Ucrania, Yemen, Líbano, Honduras y Malí, muestra que la coordinación ha incidido positivamente en la rapidez, la eficacia y la calidad de la intervención humanitaria del Movimiento. La adaptación y la aplicación de estas herramientas en diferentes emergencias en curso muestran el considerable avance logrado –y que habrá de persistir– entre el establecimiento de los principios de coordinación y su aplicación efectiva en circunstancias diversas y desafiantes.

Participación de las Sociedades Nacionales en el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento y estructuras de dirección

Desde que se emprendió, en 2013, la iniciativa para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, esta ha constituido verdaderamente una gestión del Movimiento en general. Al comienzo, se trató de una colaboración del CICR y de la Federación

Internacional⁴ con un grupo de referencia de representantes de Sociedades Nacionales. Posteriormente, la iniciativa congregó a más de 140 Sociedades Nacionales en 2014 y 2015⁵, y se unieron a estas cuarenta Sociedades Nacionales y cinco “**laboratorios para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento**” de 2015 a 2017⁶. En 2019⁷, cuarenta Sociedades Nacionales participaron en la iniciativa en calidad de miembros de grupos técnicos destinados a mejorar la interoperabilidad en el Movimiento, junto con el **grupo de referencia de las Sociedades Nacionales**. Después, 54 Sociedades Nacionales contribuyeron como miembros en once **grupos técnicos de aplicación del Movimiento**, y 89 Sociedades Nacionales participaron en la **cumbre para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento**, celebrada en 2021⁸.

En general, muchas Sociedades Nacionales han contribuido considerablemente al proceso de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento sea como copresidentes de grupos técnicos de aplicación del Movimiento, sea apoyando firmemente, incluso con recursos humanos y financieros, el proceso general de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, y, cabe destacar, las Sociedades Nacionales anfitrionas que han puesto mucho empeño en la coordinación en el Movimiento en sus propios contextos y operaciones.

2. LOGROS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN Y LA COORDINACIÓN EN EL MOVIMIENTO

Espíritu de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento

El “espíritu de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento” designa un compromiso pleno de respecto de la coordinación, que antepone los intereses de las comunidades atendidas y del Movimiento a intereses individuales. Es una expresión de pragmatismo y colaboración, en que se reconoce que son únicas las consideraciones y especificaciones de cada contexto y cada intervención humanitarias.

Se ha incentivado mucho más el espíritu de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en los componentes del Movimiento, aunque a veces haya un conflicto entre los intereses de la institución en la coordinación y los intereses individuales de algún componente del Movimiento. Los principios más importantes del espíritu de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento fueron definidos e incorporados en el preámbulo del Acuerdo de Sevilla 2.0, y constituyen un elemento esencial del marco normativo. Por consiguiente, la coordinación en el Movimiento no es una opción sino una obligación, y se entablan mecanismos para la coordinación en el Movimiento en todas las situaciones en que diferentes componentes del Movimiento están presentes.

Centralidad de la Sociedad Nacional anfitriona

El enfoque de la institución ha cambiado durante los últimos diez años hacia el reconocimiento de la centralidad de la Sociedad Nacional anfitriona. Anteriormente, las discusiones globales se centraban en las gestiones de colaboración entre el CICR y la Federación Internacional en su calidad de componentes internacionales. Hoy, la orientación se centra ampliamente en la aplicación práctica de herramientas y en la evaluación de la incidencia colectiva a nivel de país. En esta transformación ha sido esencial el reconocimiento de las Sociedades Nacionales anfitrionas como agentes centrales en los respectivos países, un principio que ha quedado plasmado en el Acuerdo de Sevilla 2.0.

⁴ Comité directivo y grupo de coordinación específico.

⁵ [CoD-2015-SMCC-Progress-Report.pdf \(smcctoolkit.org\)](#)

⁶ [CoD-2017-Progress-Report.pdf \(smcctoolkit.org\)](#)

⁷ [CoD-2019-SMCC-2.0-Progress-report-final.pdf \(smcctoolkit.org\)](#)

⁸ [CoD22-SMCC-Progress-Report-FINAL.pdf](#)

Herramientas o conjunto de herramientas para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento

En la práctica, con la elaboración de un conjunto de herramientas relativas al fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento⁹, los miembros del personal de la institución sobre el terreno disponen de herramientas normalizadas y actualizadas que propician la coordinación en el Movimiento en todas las situaciones, incluso las que requieren una intervención colectiva. El uso de estas herramientas ha evidenciado el significativo incremento de la incidencia colectiva del Movimiento a nivel de países. Poco a poco ha aumentado la cantidad de herramientas, plantillas y orientaciones, entre las cuales el acuerdo de coordinación en el Movimiento, la lista de verificación de la disponibilidad operativa en materia de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, la nota de orientación para la celebración de minicumbres y la correspondiente lista de verificación, las declaraciones conjuntas del Movimiento, el acuerdo relativo a la seguridad del Movimiento, la instantánea del Movimiento, los llamamientos bien coordinados, el grupo de expertos formado por funcionarios/asesores de cooperación en el Movimiento, los productos de comunicación conjuntos, las evaluaciones conjuntas en tiempo real y las enseñanzas recabadas. Con la aprobación del Acuerdo de Sevilla 2.0, varias herramientas importantes destinadas al fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento son ahora de obligatorio cumplimiento.¹⁰

Interoperabilidad de los sistemas

A partir de 2018, se puso mucho énfasis en la identificación de sinergias en los sistemas utilizados por los diferentes componentes del Movimiento y en la mejora de la interoperabilidad de estos sistemas, a fin de incrementar la eficacia de las intervenciones conjuntas. Este trabajo fue efectuado por varios grupos técnicos de aplicación del Movimiento. Por consiguiente, es tangible el progreso en sectores esenciales como logística, seguridad, intervenciones inmediatas ante necesidades repentinas, y tecnología de la información¹¹. La logística en especial ha mejorado considerablemente y, por consiguiente, ha habido adelantos tangibles, especialmente en ámbitos operativos esenciales como abastecimiento y adquisiciones, gestión del parque automotor y apoyo logístico a los programas de socorro en efectivo o en cupones canjeables.

Fuente de enfoques innovadores

La iniciativa para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento y la dedicación de sus miembros ha estrechado los lazos de confianza entre los asociados. Esto a su vez ha generado oportunidades imprevistas para la creatividad y la innovación. Este entorno ha servido como laboratorio para probar nuevas ideas y herramientas, a fin de consolidar la coordinación en el Movimiento. Ejemplos de otras excelentes innovaciones son la conceptualización y la formación de un grupo de asesores expertos en coordinación en el Movimiento, la nueva carpeta sobre material relativo a la “instantánea del Movimiento”, adquisiciones sostenibles y una herramienta para la contabilización del carbono. Este espacio seguro facilitó también la exploración de proyectos piloto sin temor al fracaso, como la tentativa de poner en práctica el uso de llamamientos internacionales únicos.

Logros operativos: prueba de los beneficios obtenidos mediante el trabajo conjunto

Se obtiene una mejor evaluación de la eficacia del proceso de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento mediante la aplicación práctica de las herramientas en esta materia en contextos operativos. La aplicación a este nivel permite medir

⁹ <https://smcctoolkit.org/>

¹⁰ Herramientas obligatorias para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento conforme al Acuerdo de Sevilla 2.0: acuerdos de coordinación del Movimiento, minicumbres, declaraciones conjuntas, y tabla de decisiones de las minicumbres.

¹¹ Para más información sobre los grupos técnicos de aplicación del Movimiento, consúltese el informe de situación sobre la Iniciativa para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, elaborado en 2022: https://rcrcconference.org/app/uploads/2022/05/21_CoD22-SMCC-Progress-Report-FINAL-ES.pdf.

directamente las mejoras graduales en la coordinación a lo largo del tiempo, así como los cambios de mentalidad respecto de la coordinación.

La tabla a continuación contiene los indicadores (cuantitativos) esenciales del fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento de 2013 a 2024.

HERRAMIENTA para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento	NÚMERO DE PAÍSES
Acuerdos de coordinación del Movimiento	60
Acuerdos de seguridad del Movimiento	20
Planes del Movimiento para situaciones imprevistas ¹²	10
Envío de asesores en coordinación del Movimiento	2
Minicumbres	16 (en consonancia con el Acuerdo de Sevilla 2.0)
Declaraciones conjuntas	16 (en consonancia con el Acuerdo de Sevilla 2.0)
Instantáneas del Movimiento	12
Llamamientos internacionales únicos ¹³	5 (de 2017 a 2019)
Llamamientos internacionales coordinados	4

Como complemento de lo que precede, la lista a continuación resume algunas de las principales operaciones de emergencia efectuadas en los últimos diez años, destacando en grandes líneas las situaciones en que se obtuvieron los mejores resultados y las enseñanzas de interés para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento¹⁴.

2013-2015

Crisis en Yemen: el intercambio sistemático de información entre los asociados del Movimiento, como el CICR, la Federación Internacional, la Media Luna Roja de Yemen y las Sociedades Nacionales asociadas, incrementó la confianza y la coordinación.

Brote del ébola en África Occidental: una clara repartición de responsabilidades entre los diferentes componentes del Movimiento contribuyó a una gestión eficaz de la intervención.

Conflicto en Sudán del Sur: se hizo énfasis en una coordinación especial a causa de la intervención de muchas Sociedades Nacionales asociadas, armonizando las actividades previstas en el plan de la Cruz Roja de Sudán del Sur.

Tifón Haiyan en Filipinas: se utilizó un marco operativo general del Movimiento centrado en estrategias y prioridades comunes.

Terremoto en Nepal: adopción del enfoque "un plan, un equipo, una operación", a fin de aunar los esfuerzos del Movimiento en un único plan operativo.

Crisis en Siria e intervenciones a nivel regional: se emprendió la elaboración de planes de desarrollo de países específicos en Jordania y Líbano, adaptados de la experiencia adquirida en la crisis en Siria.

¹² Aunque no hay ejemplos de planes para situaciones imprevistas perfectamente estructurados, se consideró importante incluir los planes para situaciones imprevistas de diez Sociedades Nacionales en los que se han integrado las contribuciones de otros agentes del Movimiento.

¹³ La iniciativa relativa a un llamamiento internacional único ya no se aplica y ha sido sustituida por el concepto de llamamientos internacionales coordinados.

¹⁴ Para más información, consúltese los informes de situación sobre el fortalecimiento de la coordinación y la cooperación en el Movimiento elaborados en 2015, 2017, 2019 y 2022.

2016-2017

Países “laboratorio” para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento: Haití, Filipinas, Sudán del Sur, Siria, y Ucrania fueron seleccionados para aplicar una herramienta específica destinada al fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento.

Crisis alimentaria en África: se concertó un enfoque para África, con la finalidad de adoptar medidas congruentes en situaciones de emergencia y fomentar el desarrollo de las Sociedades Nacionales de todo el continente.

2018-2019

Operaciones de gran escala: se puso en práctica una mayor complementariedad técnica y operativa en las intervenciones efectuadas en **Indonesia** y **Mozambique**.

Brotos del ébola en la República Democrática del Congo: se demostró la posibilidad de aplicar un enfoque plenamente integrado y adaptado a las complejidades de zonas afectadas por conflictos.

Conflictos prolongados: se mantuvo una coordinación eficaz en crisis en curso, como las de **Yemen** y **Ucrania**.

Contextos delicados políticamente: Los manifiestos desafíos en **Venezuela** resaltaron la necesidad de efectuar acciones basadas en principios y disponer de órganos directivos en entornos humanitarios complejos.

2020-2024

Ucrania: se elaboró “un plan del Movimiento para Ucrania” en 2020 y 2021 (pero no fue finalizado debido a la escalada del conflicto), y durante la escalada del conflicto se utilizaron eficazmente distintos mecanismos para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, como las minicumbres, las declaraciones conjuntas y las instantáneas del Movimiento.

Conflicto de Nagorno Karabaj: el uso del plan del Movimiento para situaciones imprevistas destacó la utilidad de la planificación y la coordinación en previsión de crisis.

Crisis de refugiados en Irán: el uso del plan del Movimiento para situaciones imprevistas para atender eficazmente la entrada de refugiados afganos evidenció la planificación proactiva.

Afganistán: después de los terremotos ocurridos en Herat en octubre de 2023, y las nuevas operaciones de emergencia efectuadas tanto en 2023 como en 2024, los componentes del Movimiento han realizado un trabajo complementario. Esta colaboración incluye gestiones de socorro coordinadas y un enfoque conjunto de la diplomacia humanitaria.

3. PRINCIPALES DESAFÍOS

Una coordinación eficaz exige un esfuerzo consciente como se resalta en todos los informes sobre el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento. Es a menudo el resultado de muchas deliberaciones difíciles, de la perseverancia en el empeño y, en cierta medida, depende aún de la mentalidad de las personas que intervienen. En los contextos en

que la coordinación es difícil, el Movimiento cuenta con sólidos marcos, procesos y herramientas jurídicos y normativos, la formación y los indicadores de desempeño, y la claridad de intenciones. La iniciativa de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento ha allanado el terreno para seguir adelante. Sin embargo, en esta empresa han surgido algunos desafíos, como se examina a continuación.

Sentido de compromiso por parte de los órganos de dirección

Un desafío importante e incesante es garantizar que todos los componentes del Movimiento, en todos los niveles, mantengan y refuercen una mentalidad que propicie la coordinación, como se dispone también en el Acuerdo de Sevilla 2.0. La falta de esta mentalidad puede constituir un obstáculo más importante que las incompatibilidades técnicas o sistémicas. Aunque los órganos de dirección de los diferentes componentes del Movimiento no siempre han mostrado un firme sentido de compromiso, este ha sido esencial para avanzar. Es necesario empeñarse firmemente en incentivarlo, para evitar que se repitan las actitudes y prácticas competitivas del pasado, ante todo en las primeras fases de las emergencias y las crisis cuando, aún con demasiada frecuencia, los componentes del Movimiento se concentran en obtener espacio y visibilidad en vez de priorizar la coordinación y la incidencia. Aunque la coordinación tiene dificultades inherentes, pues requiere tiempo y esfuerzo, las personas que desempeñan una función de dirección a todos los niveles del Movimiento deberán mostrar un espíritu de convicción y un firme compromiso y comunicar mensajes sólidos y coherentes a los miembros del personal y los voluntarios.

Ambicioso plan de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento

Los objetivos definidos en diferentes etapas de la iniciativa para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento han sido a veces demasiado ambiciosos y orientados por las perspectivas de las sedes del CICR y de la Federación Internacional sin vínculos con las realidades y capacidades existentes sobre el terreno, imposibilitando su consecución tanto por las delegaciones del CICR y de la Federación Internacional como por las Sociedades Nacionales concernidas.

Coordinación para la movilización de recursos

La coordinación para la movilización de recursos, práctica que por lo general se granjea el aprecio de los donantes, también ha sido difícil. En algunos contextos nos han unificado como Movimiento, pero en otros ha causado dificultades y por ello se han probado diferentes modalidades con resultados diversos.

Pruebas y datos cuantitativos

Aunque los indicadores cualitativos sugieren que ha habido un decidido avance, un desafío adicional ha sido obtener datos cuantitativos fiables para sustanciar la incidencia del fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento y los beneficios operativos de la coordinación. Factores externos e imprevisibles, como la pandemia de COVID-19 y las amenazas a la seguridad de los datos, han limitado el progreso en la interoperabilidad de las tecnologías de información y, por consiguiente, la capacidad colectiva para medir el avance.

Participación en la iniciativa para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento

La supervisión y el acompañamiento generales de la iniciativa para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento han suscitado gran interés en las Sociedades Nacionales e incentivado su participación en la iniciativa. Sin embargo, cuando se trata de una participación en cuestiones técnicas y de manera prolongada, surgen algunos desafíos, como la falta de recursos específicos disponibles y a veces una participación limitada como consecuencia de un conflicto de prioridades en las propias Sociedades Nacionales, lo que, en algunos casos, ha motivado el cambio de los miembros o copresidentes de diferentes grupos técnicos.

Transición al Acuerdo de Sevilla 2.0

La transición del marco normativo precedente al Acuerdo de Sevilla 2.0 causó cierta confusión en el Movimiento, como quedó de manifiesto en el examen de las enseñanzas adquiridas en Pakistán y Ucrania en materia de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento. Además, se puso mucho énfasis en las políticas del Movimiento en la introducción del Acuerdo de Sevilla 2.0, apartándose de la necesidad esencial de velar por que las Sociedades Nacionales anfitrionas comprendan bien **las incidencias de su función de facilitadoras** en las operaciones de gran envergadura.

Estructuras para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento

Las estructuras para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento dificultaron la gestión de la eficiencia por las siguientes razones:

- inadecuadas estructuras de coordinación y de consulta de múltiples niveles que ocasionaron una conectividad limitada, la inadecuación del seguimiento y de los recursos y engorrosos procesos;
- dificultad para relacionar todas las diferentes iniciativas emprendidas dentro del ámbito del fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento, así como para vincularlas con actividades similares ejecutadas en el seno del Movimiento pero independientemente de las estructuras de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento;
- dificultad para garantizar el seguimiento y la rendición de cuentas en los diferentes niveles de las estructuras de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento; además, la complejidad de la estructura hizo imposible aprovechar y optimizar todos los conocimientos y capacidades de los participantes, incluidos los codirigentes de los grupos técnicos de aplicación del Movimiento, en el proceso de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento;
- elaboración de ambiciosos planes de acción (por ejemplo, de los grupos técnicos de aplicación del Movimiento), en que resultaba difícil seguir la traza de lo hecho y garantizar un seguimiento de los múltiples objetivos definidos.

4. APLICACIÓN Y SUPERVISIÓN

Este es el informe final de todo el proceso de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento (2013-2024) y, por consiguiente, la última comunicación que efectúa el Consejo de Delegados sobre esta resolución en particular. Sin embargo, en consonancia con la integración y la incorporación de esta iniciativa en el marco normativo del Acuerdo de Sevilla 2.0, se mantendrá el apoyo a la coordinación del Movimiento, incluida la supervisión de la aplicación y el uso a nivel de país de las herramientas en la materia.

5. FUTURO DEL FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN Y LA COORDINACIÓN EN EL MOVIMIENTO Y MEDIDAS ULTERIORES

Integración de todos los esfuerzos y legados de la iniciativa sobre el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en la coordinación global del Movimiento

- Se ha de perseverar en el fomento y la promoción del “espíritu” de **fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento** desarrollado durante los últimos diez años. Desde el inicio de una crisis o emergencia, tanto en las instancias directivas como en todos los niveles de los componentes del Movimiento, se **deberá centrar** la atención de forma sistemática y pragmática en la manera en que se logrará **una intervención y una incidencia colectivas** de la más alta calidad posible –y no en el posicionamiento y la visibilidad de cada componente– y en garantizar la centralidad de la Sociedad Nacional anfitriona en la coordinación.

- Se evitará adoptar enfoques “**aislados**”. Las diferentes iniciativas en el ámbito del fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento deberían ser integradas en un enfoque coherente y global destinado a la aplicación y la operacionalización del Acuerdo de Sevilla 2.0.
- Se emprenderán gestiones adicionales para fomentar la adquisición y la difusión de conocimientos sobre la coordinación en el Movimiento, y para incentivar un mayor sentido de apropiación de esta entre todos los asociados de la institución y en todos los niveles (instancias directivas, empleados, miembros, voluntarios) El CICR y la Federación Internacional deberían ser los primeros en promover el espíritu, las herramientas, las buenas prácticas y el sentido de propiedad del fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento mediante **iniciativas de formación y aprendizaje**.

Examen, uso y promoción sistemáticos de las herramientas

- Las principales **herramientas para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento** han sido integradas en el Acuerdo de Sevilla 2.0 y su uso será obligatorio. Por consiguiente, el CICR y la Federación Internacional, y todos los demás componentes del Movimiento, deberán revisarlas con regularidad y promoverlas constantemente.
- Deberán establecerse mecanismos que propicien una coordinación eficaz en el Movimiento en todos los contextos, incluso en situaciones normales, fundados en **acuerdos de coordinación del Movimiento**.
- En todas las crisis y emergencias de gran envergadura que inciten a emprender una intervención colectiva del Movimiento, de conformidad con la definición contenida en el Acuerdo de Sevilla 2.0, se celebrará en las primeras 48 horas una minicumbre que elabore un **cuadro de decisiones**. Después de esto, la minicumbre hará una **declaración conjunta**, en que se definan las funciones y responsabilidades de los asociados del Movimiento, así como los objetivos y orientaciones generales de la intervención de la institución. Todos los llamamientos internacionales de emergencia que se hagan en esos contextos deberían ser acordes con las decisiones adoptadas en la minicumbre y coordinados adecuadamente.
- Como parte del marco de rendición de cuentas, el CICR y la Federación Internacional garantizarán la supervisión continua del uso y de la aplicación de las herramientas de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento a nivel de país. Además, todos los asociados del Movimiento deberán incluir la rendición de cuentas respecto de la coordinación en el Movimiento en sus sistemas de gestión de recursos humanos.
- Se requerirán más esfuerzos para elaborar de forma colectiva **planes del Movimiento para situaciones imprevistas**.
- El CICR y la Federación Internacional deberían velar por un mantenimiento adecuado de la **página en línea sobre el conjunto de herramientas para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento**, así como por su actualización. Se recomienda convertir esta página en una “**herramienta de coordinación del Movimiento**” que contenga todo el material y las buenas prácticas relacionados con la coordinación en el Movimiento.

Evaluar la coordinación en el Movimiento según su incidencia operativa

- Con el presente informe final, que abarca los diez años del proceso de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento (incluidas las estructuras de coordinación pertinentes), se da por concluido su tratamiento como iniciativa única y será integrado en todos los niveles.
- Los dirigentes del CICR y la Federación Internacional celebrarán con regularidad consultas sobre la coordinación en el Movimiento con el apoyo técnico del grupo de trabajo informal recientemente establecido por estas dos instituciones para obtener asesoramiento sobre cuestiones de coordinación en el Movimiento.

- La buena colaboración técnica en ámbitos temáticos fundamentales (comunicaciones, intervenciones inmediatas ante necesidades repentinas, logística, seguridad, etc.) deberá constituir una práctica habitual entre los componentes del Movimiento.
- En principio, se deberá prestar especial atención al refuerzo de la incidencia operativa de la coordinación en el Movimiento a nivel de terreno, así como a garantizar el funcionamiento de las estructuras o los procesos existentes a nivel mundial.
- Se evitará la instauración de estructuras demasiado complejas, puesto que las gestiones burocráticas y dilaciones en la adopción de decisiones que estas conllevan generalmente dificultan las interacciones.

En conclusión, la iniciativa para el fortalecimiento de la cooperación y la coordinación ha contribuido a una mejor coordinación entre los componentes del Movimiento en contextos desafiantes. Fue útil para que estos mantuvieran su empeño en la coordinación en un momento en que se cuestionaba fuertemente el primer acuerdo de Sevilla. Propició la elaboración de herramientas útiles y generó confianza entre los asociados del Movimiento. Sin embargo, aun no ha sido posible transformar totalmente la mentalidad en relación con la coordinación, ya que subsisten reflejos institucionales individualistas, enfoques demasiado aislados, procesos engorrosos, así como transacciones que exigen mucho tiempo y esfuerzos que sería mejor destinar a las intervenciones operativas.

Ante todo, ha llegado el momento de que el CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales pasen de la teoría a la práctica, es decir, se identifiquen plenamente con la coordinación en el Movimiento y rindan cuentas por ello, observen fielmente el Acuerdo de Sevilla 2.0 mediante el uso de las herramientas de alta calidad elaboradas en el proceso de fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento y, más importante aún, de que antepongan la incidencia colectiva del Movimiento a todo interés institucional individual en beneficio de las poblaciones afectadas que atendemos. Solo mediante este empeño será posible hacer fructificar los aspectos positivos del fortalecimiento de la cooperación y la coordinación en el Movimiento y superar sus deficiencias.