



ESTRATEGIA DEL CICR 2011-2014

**SATISFACER CADA VEZ MEJOR
LAS NECESIDADES DE LAS VÍCTIMAS**



CICR



CICR

Comité Internacional de la Cruz Roja
19, avenue de la Paix
1202 Ginebra, Suiza
T + 41 22 734 60 01 F + 41 22 733 2057
shop@icrc.org www.icrc.org
© CICR, enero de 2011

Fotografía de la portada: Boris Heger/CICR

ESTRATEGIA DEL CICR 2011-2014

**SATISFACER CADA VEZ MEJOR
LAS NECESIDADES DE LAS VÍCTIMAS**

INTRODUCCIÓN

La Estrategia institucional 2011-2014 guiará la acción del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) durante los próximos cuatro años. Se basa en las orientaciones definidas en la Estrategia institucional precedente por lo que se refiere a: responder a las necesidades humanitarias en todas las situaciones que dimanen del cometido de la Institución, mejorar las competencias en algunos ámbitos para satisfacer mejor las necesidades de las personas afectadas por los conflictos armados y otras situaciones de violencia, trabajar en complementariedad y coordinación con otros organismos humanitarios y establecer más y mejores asociaciones operacionales con las Sociedades Nacionales. *(ICRC Strategy 2007 – 2010: Committed to meeting new challenges through action).*

La Estrategia será puesta en práctica por los colaboradores del CICR en todo el mundo, de conformidad con una serie de prioridades de gestión claramente definidas que se basan en los factores clave de éxito de la Institución. Se crearán indicadores para apoyar el proceso de seguimiento de los resultados y se redactarán informes sobre los progresos realizados.

El CICR ha definido seis factores clave de éxito que sirven de referencia común para todas las actividades de la Institución: Pertinencia; Acceso; Aceptación y reputación; Organización y procesos; Capacidades y movilidad de los recursos humanos; y Posicionamiento.

MISIÓN

El CICR, organización imparcial, neutral e independiente, tiene la misión exclusivamente humanitaria de proteger la vida y la dignidad de las víctimas de los conflictos armados y de otras situaciones de violencia, así como de prestarles asistencia.

El CICR se esfuerza asimismo en prevenir el sufrimiento mediante la promoción y el fortalecimiento del derecho y de los principios humanitarios universales.

Fundado en 1863, el CICR dio origen a los Convenios de Ginebra y al Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, cuyas actividades internacionales en los conflictos armados y en otras situaciones de violencia dirige y coordina.

VISIÓN

En el cumplimiento de su misión, el CICR pone en primer plano de su labor las necesidades de las personas y tiene en cuenta su resiliencia. En su forma de trabajar —su proximidad a las personas afectadas por crisis humanitarias existentes o emergentes, así como los servicios de gran calidad que presta en cooperación con las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y con otros asociados— estriba toda la diferencia. Asimismo, la Institución ejerce una fuerte influencia en el debate sobre cuestiones jurídicas y de política relacionadas con su misión; se vale de su diplomacia humanitaria ante Gobiernos y otras partes interesadas para hacerse oír, a fin de mejorar el respeto de la vida y la dignidad de las personas afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia.

De conformidad con su misión, el CICR ha definido cuatro grandes orientaciones estratégicas para el período 2011-2014:

Fortalecer el ámbito de acción del CICR

El CICR mejorará la pertinencia y la eficacia del apoyo que presta a las personas que sufren las consecuencias de los conflictos armados, especialmente en la fase inicial de recuperación, y en otras situaciones de violencia.

Consolidar la respuesta contextualizada y multidisciplinaria del CICR

El CICR desarrollará respuestas multidisciplinarias y contextualizadas que tengan en cuenta las vulnerabilidades de las personas necesitadas y su resiliencia.

Orientar el debate sobre cuestiones jurídicas y de política relacionadas con la misión del CICR

El CICR seguirá siendo la organización de referencia por lo que atañe al desarrollo y al esclarecimiento del derecho internacional humanitario (DIH); influirá en la agenda política relativa al costo en vidas humanas de los conflictos armados y otras situaciones de violencia, al futuro de la acción humanitaria y a otras cuestiones emergentes.

Optimar el desempeño del CICR

El CICR se esforzará por lograr el equilibrio entre la coherencia que ha de imperar en la Institución y la flexibilidad operacional en la gestión del desempeño de sus actividades.

UN MUNDO CAMBIANTE

Los conflictos armados y otras situaciones de violencia actuales conllevan una vasta serie de complejos retos. Muchos conflictos en los que interviene el CICR son largos, tienden a eternizarse y rara vez tienen un final bien definido y neto. Con frecuencia, tienen que ver con la rivalidad por acceder a recursos vitales (como son energía, tierras y agua) y tienen facetas étnicas o religiosas. El sufrimiento de muchas personas afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia se agrava por el efecto combinado de ciertos fenómenos o “megatendencias”, como el cambio climático, las catástrofes naturales, el deterioro medioambiental, las migraciones, las pandemias y el desenfrenado desarrollo urbano. A ello se suma el hecho de que el derecho internacional humanitario se respeta muy poco en los conflictos armados debido, en gran medida, a la falta de voluntad política de las autoridades estatales y de los grupos armados.

El entorno en el que se mueve el CICR seguirá evolucionando de forma muy marcada en los próximos años. Las actuales transformaciones internacionales, políticas, económicas, sociales y medioambientales repercutirán fuertemente en la vida de las personas. El sector humanitario podrá sufrir modificaciones como consecuencia del interés y la implicación crecientes de Estados, organizaciones locales y regionales y del sector privado. Asimismo, con la facilidad de utilización y de accesibilidad de las nuevas tecnologías, los beneficiarios desempeñarán un papel cada vez más activo, participando en la evaluación de sus propias necesidades. Surgirán nuevos organismos de influencia que obligarán al CICR a diversificar sus redes y a afianzar su presencia a nivel regional y local, para preservar y mejorar el acceso a las personas que la Institución desea ayudar. Es posible que en su lucha por mitigar las consecuencias de las mencionadas “megatendencias”, la comunidad internacional pierda un poco de vista las necesidades de las personas afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia. Estas tendencias darán lugar a nuevas manifestaciones de violencia armada organizada, muchas de las cuales estarán por debajo del umbral en que comienza a ser aplicable el derecho internacional humanitario.

APROVECHAR LOS PUNTOS FUERTES DEL CICR PARA HACER FRENTE A ESTOS CAMBIOS

La gran capacidad de adaptación a los nuevos desafíos siempre ha sido el sello distintivo del CICR. La Institución ha evolucionado mucho en los últimos diez años como consecuencia de las decisiones estratégicas que tomó en su día. Ha fortalecido gradualmente su ámbito de acción para hacer frente a las necesidades de personas afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia. Ha aumentado su capacidad de acceso a las personas afectadas haciendo lo necesario para ser aceptada sobre el terreno como organismo humanitario imparcial, neutral e independiente. Ha readaptado su estructura y sus procedimientos organizativos y ha fortalecido su capacidad para evaluar los resultados de sus actividades.

En el despliegue de sus actividades, el CICR ha de estar preparado para seguir adaptándose. Habida cuenta del carácter, del ritmo y de la impredecible naturaleza de los cambios del entorno en el que se mueve la Institución, el CICR velará por que las personas con funciones de gerencia se guíen por marcos estratégicos definidos y estén dotadas de autoridad y responsabilidad para tomar decisiones. Las principales ambiciones de la Institución están claras, pero el camino específico para lograrlas no se puede establecer de antemano. Por ello, el CICR incorporará progresivamente en su trabajo “la planificación por escenarios” preservando su flexibilidad, valiéndose de su capacidad de intervención rápida y aprovechando la movilidad de su personal. Integrará “las lecciones aprendidas”, hará de modo más sistemático un balance de las nuevas experiencias y dará a conocer las buenas prácticas a toda la Institución. Asimismo, el CICR precisa trabajar con asociados fuertes (Sociedades Nacionales y otros) para que las respuestas sean pertinentes y eficaces.

Por ello, el CICR incorporará progresivamente en su trabajo “la planificación por escenarios” preservando su flexibilidad, valiéndose de su capacidad de intervención rápida y aprovechando la movilidad de su personal.

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS 2011-2014

Fortalecer el ámbito de acción del CICR

El objetivo del CICR es mejorar su pertinencia y su eficacia en todas las situaciones en las que interviene.

- Velar por el respeto del DIH en situaciones de **conflicto armado** seguirá siendo una de las prioridades del CICR. En esa situación, se esforzará por mejorar el acceso de la Institución a las poblaciones vulnerables y por responder de forma más completa a sus necesidades. Durante la fase **inicial de recuperación**, el CICR será más asertivo y estructurado a la hora de iniciar programas en ciertos ámbitos: médico, de seguridad económica, y de agua y hábitat. La Institución estará preparada para retirarse una vez que se hayan definido claramente las estrategias iniciales de las organizaciones de desarrollo, y que esas hayan sido confirmadas con acciones concretas. La cooperación será un aspecto esencial; por ello, el CICR desarrollará asociaciones operacionales y temáticas con las Sociedades Nacionales y con otros asociados.
- El CICR incluirá de forma más sistemática y eficaz en su ámbito de acción las consecuencias que las **otras situaciones de violencia** tengan en el plano humanitario. Se centrará principalmente en las situaciones de violencia armada organizada en zonas urbanas, en las de represión por parte del Estado o de violencia intercomunitaria. La Institución intervendrá en cada nuevo contexto en función del potencial valor añadido que pueda aportar su acción. Para ello, adaptará sus conocimientos de las diferentes ramas del derecho — como el derecho de los derechos humanos — a las necesidades operacionales previsibles en ciertas situaciones (p. ej.: arresto, detención y uso de la fuerza). En estos casos, la cooperación con otros asociados también será importante.
- El CICR se esforzará por comprender mejor las repercusiones que tienen el **cambio climático, las catástrofes naturales, el deterioro medioambiental, las migraciones, las pandemias y el desenfrenado desarrollo urbano**, para las personas afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia. Ello permitirá que la Institución tenga en cuenta en su respuesta el impacto acumulativo de estos fenómenos.
- En todas las situaciones en las que interviene, el CICR desempeñará **un papel fundamental en ciertos ámbitos** (p. ej.: intervención en caso de emergencia respaldada por una sólida capacidad de despliegue rápido, servicios de salud, agua y saneamiento en zonas urbanas, trato y condiciones de detención de personas privadas de libertad, y restablecimiento del contacto entre familiares).
- Para lograr estos objetivos, el CICR consolidará su acceso a las personas afectadas por los conflictos armados y otras situaciones de violencia estableciendo relaciones con **organismos de influencia tradicionales y emergentes**. De acuerdo con su **estrategia de seguridad**, el CICR adaptará continuamente su *modus operandi*, a fin de garantizar la seguridad de su personal.

Consolidar la respuesta multidisciplinaria y contextualizada

El CICR enfocará su intervención humanitaria, de forma cada vez más eficaz y sistemática, hacia las necesidades de las personas afectadas. Al mismo tiempo, afianzará su presencia y mejorará la respuesta gracias a los recursos y a las competencias locales.

- El CICR desarrollará su habilidad para **hacer frente a las vulnerabilidades y tener en cuenta la resiliencia de las poblaciones necesitadas**; garantizará una mayor **participación de los beneficiarios** en la identificación de sus necesidades y en la formulación de respuestas adecuadas.
- Confirmará su **enfoque multidisciplinario** —que abarca la protección, la asistencia, la prevención y la cooperación con las Sociedades Nacionales— y realizará una **planificación, una ejecución, un seguimiento y una evaluación integrados**.
- **Los recursos humanos** son una **faceta** importante de esta orientación; por ello, el CICR velará por captar y conservar a personal competente —internacional y local— y por seguir desarrollando sus capacidades. De este modo, la Institución podrá responder de forma pertinente y eficaz a los cambios que se producen en el entorno en que opera.
- El CICR continuará desarrollando las **asociaciones** en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y con otros asociados, a fin de entender lo mejor posible las situaciones y las comunidades locales y de responder adecuadamente a las necesidades identificadas. Esto implicará seguir estrechando la cooperación con las Sociedades Nacionales y con su Federación Internacional.

Orientar el debate sobre cuestiones jurídicas y de política relacionadas con su misión

El CICR quiere hacer valer sus competencias y hacer oír su opinión de forma oportuna y eficaz en foros, nuevos y tradicionales, ampliando constantemente su red de contactos. Esto contribuirá a mejorar el respeto, por una parte, de la vida y la dignidad de las personas afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia y, por otra, de la acción humanitaria imparcial, neutral e independiente del CICR.

- El CICR seguirá siendo la **organización de referencia por lo que atañe al desarrollo y al esclarecimiento del derecho internacional humanitario**, gracias a una amplia gama de iniciativas.
- Paralelamente, se esforzará por **influir cada vez más en el debate sobre el costo en vidas humanas de la violencia armada organizada, el futuro de la acción y los principios humanitarios, así como sobre otras cuestiones emergentes**.

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS 2011-2014

Optimar el desempeño del CICR

El CICR quiere lograr sus objetivos y satisfacer las expectativas velando por mantener una coherencia en la Institución y conservando una flexibilidad operacional.

- Los **13.000 colaboradores** del CICR constituyen su haber más valioso; sus contribuciones individuales son vitales para el funcionamiento general de la Institución. El CICR **adaptará su concepto de desarrollo y gestión de los recursos humanos**, para aprovechar al máximo las competencias y la experiencia profesionales de su personal —internacional o local— y definir y aplicar estrategias de gestión de recursos humanos que apoyen sus objetivos operacionales.
- Los colaboradores del CICR incorporarán en su trabajo las **buenas prácticas** relativas a la **gestión de personal**. Se concentrarán especialmente en: adquirir una mejor conciencia de sí mismos, fomentar un entorno laboral que propicie una buena comunicación, tomar decisiones claras y transparentes, así como en proporcionar *feedback* pertinente y oportuno.
- El CICR se cerciorará de que la **toma de decisiones esté en conformidad** con la Estrategia de la Institución y **evaluará su desempeño global** teniendo en cuenta los factores clave de éxito.
- El CICR seguirá desarrollando su cultura de autocrítica y su práctica de **gestión centrada en los resultados**. Complementará sus evaluaciones internas con opiniones externas e independientes. Orientará sus actividades en función de su potencial impacto positivo en las personas afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia.
- El CICR se cerciorará de que sus procesos y procedimientos mejoren la **rendición de cuentas**, tanto en la Institución como cara a las partes interesadas externas, gracias a una gestión eficaz de las actividades y a una mayor coherencia en la Institución.
- El CICR seguirá desarrollando su **capacidad de gestión de la información**. La Institución velará por que se canalice, sintetice y comparta información, a fin de facilitar la toma de decisiones y de encauzar el proceso de adaptación de su respuesta humanitaria a situaciones en constante cambio. Asimismo, incorporará mejor en su trabajo la utilización de **nuevas tecnologías**.
- El CICR procurará disponer de **fondos suficientes y de calidad** que garanticen el despliegue oportuno de sus actividades.



CICR