



Nuestro mundo. Tu acción.

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

Ginebra, 26 de noviembre de 2011 – Por la humanidad



ES

Original: inglés

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

Ginebra, Suiza
26 de noviembre de 2011

Documento de referencia

**Estrategia para el Movimiento Internacional
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
(Estrategia para el Movimiento)**
elaborado para la resolución 3, “Estrategia para el Movimiento Internacional de la
Cruz Roja y de la Media Luna Roja”,
aprobada el 26 de noviembre de 2011 por el Consejo de Delegados

Documento preparado por

**la Comisión Permanente de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja,
en consulta con el CICR y la Federación Internacional**

Ginebra, octubre de 2011

DOCUMENTO DE REFERENCIA

ESTRATEGIA PARA EL MOVIMIENTO

Resumen

La labor relacionada con la Estrategia para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja sigue su curso, pese a años de esfuerzos por alcanzar una resolución funcional.

Durante los dos últimos años, dos aspectos concretos han ocupado el centro de los debates:

- 1) La labor relativa a los foros del Movimiento, más conocida como Acción 4.
- 2) La evaluación sobre la implementación de la Estrategia (conforme a lo solicitado por el Consejo de Nairobi).

Asimismo, ha continuado el proceso de revisión de los estatutos de las Sociedades Nacionales bajo la dirección de la Comisión Mixta para los Estatutos. Esta labor ha avanzado, aunque hay varias Sociedades Nacionales (SN) que aún tienen trabajo por hacer. En la resolución adoptada en Nairobi, se fijó el objetivo de concluir la revisión de los estatutos de todas las SN para finales de 2010. En la resolución que tiene este Consejo ante sí, se prevé la continuación de los trabajos y la renovación del objetivo.

La Comisión Permanente (CP) había previsto que la Estrategia para el Movimiento se finalizaría, en su mayor parte, en las reuniones estatutarias que se celebrarían en 2011. Por esta razón, se encomendó la realización de una evaluación externa que determinase los resultados alcanzados por el Movimiento con respecto a la implementación de la Estrategia.

Las conclusiones han sido dispares. El evaluador ha formulado recomendaciones, que el CICR y la Federación están analizando. La Comisión entrante deberá determinar las medidas que se han de adoptar tras recibir el análisis del CICR y la Federación.

Se emprendió la revisión de los foros del Movimiento, aprovechando para ello los resultados anteriores que se presentaron al CD de Nairobi. Los dirigentes de las SN analizaron diferentes opciones para mejorar la planificación y armonización de las reuniones estatutarias y, en particular, examinaron las formas de fortalecer la participación de las SN en la formulación de los órdenes del día y en el logro de los resultados esperados.

Pese a que los dirigentes han manifestado claramente su apoyo al cambio, en este Consejo no fue posible alcanzar una decisión acerca de las cuestiones fundamentales relacionadas con las principales reuniones en las que participan los componentes del Movimiento (la Conferencia Internacional, el CD, la Asamblea General de la Federación Internacional y las conferencias regionales). Los temas relacionados con la frecuencia y la duración de las reuniones, así como las posibilidades de armonizar o tal vez unificar los puntos en el orden del día del Consejo y de la Asamblea General, son cuestiones que requieren más debate, particularmente entre dos actores clave, el CICR y la Federación. Sin embargo, una novedad positiva en este sentido ha sido la decisión de reducir a nueve días la

duración de las reuniones estatutarias de 2011, que, en 2007, duraban 12 días en total.

La estrategia para el futuro es, por definición, una cuestión esquivada y dinámica, pero esencial para mejorar la eficiencia y aumentar la eficacia. Debido a los cargos que ocupan y a las capacidades que ello conlleva, incumbe a los dirigentes aceptar el llamamiento a la acción, reconocer la necesidad de alcanzar soluciones de transacción y adoptar las decisiones orientadas hacia el futuro que, pese a las dificultades que entrañan, son necesarias para implementar un cambio verdadero en la forma en que nosotros, en nuestra calidad de Movimiento, realizamos nuestras actividades.

En el proyecto de resolución sobre la Estrategia se solicita a este Consejo que encomiende a la CP entrante la finalización del trabajo, con inclusión de la presentación de propuestas de cambio, según proceda, al Consejo de Delegados de 2013 para su decisión. La Comisión desea agradecer a los dirigentes de las Sociedades Nacionales sus valiosas contribuciones y reflexiones acerca de la situación de los foros de nuestro Movimiento así como sus recomendaciones acerca de la forma de seguir avanzando.

ESTRATEGIA DEL MOVIMIENTO

1. Introducción

Mediante la Estrategia para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, inicialmente adoptada en 2001 y actualizada en 2005, se ha procurado promover la cooperación entre los componentes del Movimiento a fin de reforzar la eficiencia y eficacia de su acción. La implementación de ocho (8) de sus diez (10) acciones, así como los resultados esperados y las acciones recomendadas, han incumbido principalmente al CICR o a la Federación Internacional. La Comisión ha encabezado los trabajos relacionados con las acciones 4 y 8, respectivamente vinculadas con los foros del Movimiento y con la necesidad de hablar con una sola voz.

Este Consejo tiene ante sí un informe y un proyecto de resolución acerca de la labor realizada por la Comisión Mixta CICR / Federación Internacional en relación con los Estatutos de las Sociedades Nacionales, originada en la Estrategia.

Steven Carr, miembro de la Comisión Permanente, dirigió la labor relacionada con la Estrategia en el ámbito de la Comisión, en tanto que Adama Diarra, también miembro de la CP, dirigió la evaluación.

2. Foros del Movimiento

El objetivo de la Acción 4 de la Estrategia del Movimiento era "intensificar el diálogo y las consultas dentro del Movimiento aprovechando mejor los foros existentes y mejorando la coordinación de los órdenes del día de las reuniones estatutarias y de otras reuniones". En la Acción 4 se estableció también que el Consejo de Delegados debía examinar toda la estructura de los foros del Movimiento y formular recomendaciones para reducir las complejidades innecesarias y mejorar la eficacia.

En el informe presentado al Consejo de Delegados de Nairobi se dio cuenta de los resultados de una revisión de la implementación de las resoluciones [*en las reuniones del Movimiento*] y de las respuestas a las cuestiones relacionadas con los foros del Movimiento, que revelaron, entre otras cosas, que:

- el *nivel de implementación* se correlaciona con las capacidades, los intereses y las prioridades de la Sociedad Nacional;
- cuando se *percibe que es pertinente* al contexto de la SN, se registra un *nivel relativamente elevado* de creatividad y de eficiencia en la *implementación*;
- la falta de implementación se ha debido a la falta de capacidades (por ejemplo, recursos o espacio político) o a la falta de pertinencia desde el punto de vista de las SN en cuestión;
- la mayoría de las SN *preferían un enfoque regional* para abordar las cuestiones de su interés y desearían que esta modalidad se promoviese y fortaleciese.

Durante el Consejo de Delegados de Nairobi, así como en diversas reuniones regionales, los dirigentes y representantes de las SN participaron en una revisión de seguimiento relacionada con la forma de mejorar y alcanzar el objetivo de "reducir la complejidad y mejorar la eficacia".

En total, 31 dirigentes de las SN participaron en entrevistas estructuradas; otros fueron consultados en el marco de reuniones regionales. Casi todos coincidieron en que habría que esforzarse por lograr los siguientes objetivos:

- reuniones más breves, ágiles y centradas;
- más formalidad en la conducción de las reuniones (respetar las reglas de procedimiento);
- celebrar la Asamblea General y el Consejo de Delegados cada 4 años;
- nuevo calendario para la Conferencia Internacional;
- procesos participativos destinados a reflejar mejor las necesidades y preocupaciones de las SN a la hora de elaborar los órdenes del día;
- reestructurar las reuniones regionales para mejorar las vinculaciones con los foros del Movimiento.

En las revisiones también se hizo referencia al papel y el cometido de la Comisión Permanente. Los participantes expresaron diferentes opiniones y niveles de conocimiento, lo que indica la necesidad de esclarecer el papel que desempeña la CP.

Durante las labores futuras, deberá tenerse en cuenta la cuestión de los *recursos financieros*: se estima que el costo de un día de reuniones estatutarias en Ginebra asciende a aproximadamente 300.000 francos suizos. Esta suma no incluye los gastos solventados directamente por las SN participantes. También habría que tomar en cuenta el impacto ambiental de las reuniones; en este sentido, los viajes representan el factor más importante.

En la resolución de Nairobi sobre la Estrategia para el Movimiento también se pide "a la Comisión Permanente, al CICR y a la Federación Internacional que tomen medidas concretas a fin de mejorar el diálogo con las Sociedades Nacionales, así como la participación de éstas, en la preparación de las reuniones estatutarias de 2011, y que sean de utilidad para una mejor identificación con los resultados de dichas reuniones y su aplicación".

Se han hecho avances en lo que respecta a mejorar la participación de las Sociedades Nacionales en la preparación del Consejo de Delegados de este año y de la Conferencia Internacional. Algunas de las cuestiones clave incluidas en el orden del día del Consejo de Delegados tienen su origen en los resultados de los talleres celebrados durante el Consejo de Delegados 2009, en Nairobi. Además, la mayor parte de los puntos presentados al Consejo para su decisión se originan en grupos de referencia de las SN, que contribuyen al desarrollo de los contenidos desde el inicio hasta el final del proceso. El hecho de que, por primera vez, se hayan circulado proyectos de elementos para las resoluciones destinadas tanto al Consejo como a la Conferencia ya en julio y agosto es un ejemplo de los esfuerzos que se han hecho por promover la participación y encarar lo que se percibe como una falta de identificación de las SN con los resultados de las reuniones estatutarias. Esta tendencia debería mantenerse, aprovechando para ello los logros combinados de la Federación, el CICR y la Comisión Permanente, a fin de conseguir una interacción mayor y más regular con las SN en lo que respecta al orden del día y a los contenidos.

Otro ejemplo de los nuevos estilos de comunicación que se aplican en el proceso preparatorio es el uso de sitios web. En una etapa temprana del proceso, en el sitio web de la Comisión Permanente y en su boletín se compartieron posibles elementos para los órdenes del día del Consejo y de la Conferencia, a fin de inducir respuestas y comentarios, en particular por parte de las SN. También se han utilizado diversas reuniones regionales para obtener respuestas acerca de los planes y escuchar nuevas iniciativas.

El sitio web establecido por la Comisión Permanente para la Conferencia Internacional (www.rcrcconference.org) ha constituido un canal de comunicación nuevo y eficiente, que permitió tanto a las SN como a los Gobiernos compartir información con un público destinatario más amplio, entre las principales partes interesadas de la Conferencia.

Las anteriores intervenciones de los Gobiernos se presentaron en sesiones informativas generales destinadas a sus Misiones Permanentes en Ginebra. Además de invitar y consultar al ya tradicional Grupo de Embajadores, se celebraron cuatro sesiones informativas que contaron con numerosos participantes. La última sesión de este tipo también contó con la presencia de los asesores jurídicos de las Sociedades Nacionales.

Pese a los importantes progresos logrados, la Comisión saliente no estuvo en condiciones de avanzar con respecto a las cuestiones clave relacionadas con los foros del Movimiento. Se encontró en una situación de estancamiento con respecto a las "complejidades innecesarias" y las opciones de cambio. Además, no examinó la cuestión del papel de la Comisión Permanente, que es, ella misma, un foro del Movimiento. Por consiguiente, se recomienda encargar a la Comisión Permanente entrante que aborde las siguientes cuestiones:

- determinar las formas de mejorar la armonización y la eficiencia del CD y de la Asamblea General de la Federación;
- analizar la frecuencia y el calendario de las reuniones estatutarias;
- disponer una revisión externa del papel y el funcionamiento de la Comisión Permanente, con inclusión de recomendaciones sobre su modificación, mantenimiento o supresión;
- realizar un análisis de los Estatutos del Movimiento a la luz del debate sobre las reuniones estatutarias, cuyos resultados deberán presentarse al CD 2013 con miras a la *posible revisión* / revisión de los Estatutos para la XXXII Conferencia Internacional en 2015;
- determinar las formas de mejorar el entendimiento de las funciones que cumple la Conferencia Internacional, su calendario y su frecuencia.

3. Supervisar la implementación

El Consejo de Delegados de Nairobi también exhorta "a la Federación Internacional y al CICR para que fortalezcan sus mecanismos de control, con la participación de las respectivas estructuras regionales, a fin de que obtengan una mejor respuesta de las Sociedades Nacionales sobre la aplicación de las resoluciones que apruebe el presente Consejo y de las que se aprobarán en las próximas reuniones estatutarias, y para que compartan las conclusiones con la Comisión Permanente".

La eficacia de las reuniones estatutarias refuerza la diplomacia humanitaria de la Cruz Roja y de la media Luna Roja. Por esta razón, se ha de incorporar en las resoluciones, a título de guía para los componentes, el apoyo concreto a las actividades de sensibilización y las medidas recomendadas para realizar las tareas relativas a la implementación.

La aplicación de un enfoque de gestión de proyecto a las actividades de supervisión y seguimiento de la implementación de las resoluciones adoptadas permitiría asegurar que los objetivos fijados sean asequibles y podría ofrecer una base para la evaluación, en futuras reuniones, de los progresos y éxitos alcanzados.

4. Hablar con una sola voz

En la acción 8, se exhorta al Movimiento a "comunicar de manera eficaz y convincente las acciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y promover sistemáticamente los asuntos humanitarios de interés común". Asimismo, se recomienda que el Movimiento adopte "posiciones comunes claras y coherentes sobre las principales cuestiones con las que se ven confrontados la comunidad internacional y los asociados externos", así como "estrategias claras relativas a la sensibilización, incluyendo la selección de temas por orden de prioridad".

La campaña "Nuestro mundo. Tu acción", que apoyaba la comunicación sobre la labor del Movimiento y su impacto, se lanzó en mayo de 2009. El Consejo de Delegados de Nairobi exhortó a revisar las repercusiones de la campaña. Se ha efectuado una evaluación cuyos resultados indican que, en total, la campaña alcanzó a más de 100 millones de personas, con actividades en las que participó el 70% de las SN en al menos 121 países. Las personas que interactuaron con la campaña mostraron una mayor familiaridad con el DIH que las que no tuvieron esa experiencia. Sin embargo, la campaña no pudo traducir esta amplia exposición en una movilización masiva, sobre todo en los medios electrónicos. Durante la evaluación, se analizaron los 10 resultados deseados y se presentaron nueve conclusiones generales que servirán para orientar las futuras campañas para todo el Movimiento. Las personas interesadas pueden solicitar el informe completo de la evaluación.

5. Evaluación de la Estrategia para el Movimiento

El Consejo de Delegados de Nairobi pidió a la Comisión Permanente que, conjuntamente con la Federación Internacional y el CICR, presentara al Consejo de Delegados de 2011 una evaluación de la consecución de los objetivos estratégicos establecidos en la Estrategia para el Movimiento y de los resultados esperados en las diez acciones.

En los términos de referencia formulados para el evaluador externo encargado de realizar el trabajo se establecía que el propósito de la evaluación era determinar en qué medida se habían alcanzado los objetivos estratégicos y los resultados esperados de las diez acciones comprendidas en la Estrategia del Movimiento, a fin de permitir a la CP presentar sus conclusiones y recomendaciones al Consejo de Delegados 2011, con miras a formular un posible Marco Estratégico para el Movimiento en el futuro.

El objetivo de la evaluación era determinar en qué medida

- a) se habían alcanzado satisfactoriamente los resultados esperados de cada acción (conforme a lo definido en la actualización de 2005);
- b) se habían llevado a cabo los puntos relativos a la implementación de cada acción y en qué medida habían ayudado a lograr los resultados esperados; y
- c) los progresos realizados con respecto a las diez acciones habían ayudado a alcanzar los tres objetivos estratégicos de la Estrategia.

La evaluación fue dirigida por un equipo presidido por Adama Diarra, miembro de la CP, e integrado por Helena Korhonen, miembro de la secretaría de la CP, Velina Mikova, del CICR, y Stephen Wainwright, de la FICR, además de la evaluadora externa, Sra. Michèle Mercier.

La metodología de la evaluación se basó en un análisis de cada una de las diez acciones, sus resultados esperados y la medida en que estos resultados se alcanzaron.

Se presenta a continuación un resumen de los principales resultados, así como las recomendaciones de la evaluadora. Los miembros del CD pueden solicitar el informe completo (en inglés).

Se consideró que todas las acciones de la Estrategia eran pertinentes. Reflejaban la labor cotidiana y las cuestiones puntuales que encaran los componentes del Movimiento. Algunas acciones se correspondían con los objetivos institucionales vigentes de la FICR, el CICR y las SN, en tanto que otras no se consideraron prioritarias. Las respuestas consolidadas produjeron resultados generales dispares. Algunos aspectos de las acciones alcanzaron un puntaje alto en lo que respecta a la implementación, otros alcanzaron puntajes medios, y en otros casos, los puntajes fueron bajos.

Se han producido novedades interesantes, que estimulan una mayor proximidad entre los asociados del Movimiento. Las formas de trabajo están cambiando, especialmente en las operaciones sobre el terreno, y causan contactos más frecuentes -aunque no sistemáticos- entre los asociados de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Sin embargo, es mucho lo que queda por hacer para construir relaciones de trabajo más sólidas en la preparación de los foros del Movimiento, reforzar la influencia que la CR/MLR puede ejercer en su entorno directo y lograr el reconocimiento público del Movimiento como una importante red humanitaria mundial.

La evaluadora concluye que los componentes del Movimiento tienden a moverse por vías paralelas que, a veces, se unifican. Comparten los mismos valores y trabajan en base a los mismos principios, pero sus objetivos e intereses son diferentes. Su entorno físico y político ejerce una influencia directa en su grado de participación en la implementación de una acción específica. Por lo tanto, la eficacia mundial sigue siendo un objetivo distante.

En la evaluación también se concluye que la Estrategia no ha logrado construir un proceso de pensamiento estratégico dentro del Movimiento. No se han puesto en práctica las medidas encaminadas al logro de ese objetivo. No se han adoptado iniciativas de importancia con referencia directa a ese objetivo. Además, el nivel de identificación con la Estrategia era muy bajo. La Estrategia era relativamente bien conocida en el momento de su lanzamiento inicial pero, gradualmente, todos la perdieron de vista.

Los componentes del Movimiento parecen más interesados en fortalecer sus posiciones individuales que en abordar una cuestión tan compleja como lo es la imagen del Movimiento. Según la evaluación, el deseo del Movimiento de transformarse en un órgano mundial influyente se ve obstaculizado por la diversidad de los perfiles, necesidades y aspiraciones de sus miembros.

La disponibilidad de datos claros acerca de la forma en que los componentes han implementado cada acción es tan sólo parcial. Puede obtenerse información útil de los informes y testimonios, en los que se refleja el considerable volumen de trabajo realizado a lo largo de los años en relación con los objetivos de la Estrategia, aunque ese trabajo no siempre se articula de manera consciente con la Estrategia.

En resumen, en la evaluación se concluye que, en los ámbitos del fortalecimiento de la capacidad, los foros del Movimiento, la respuesta a situaciones de emergencia, y las esferas relativas al papel auxiliar y la eficacia de la comunicación se han registrado *progresos significativos*. Con respecto a las cuestiones relacionadas con la integridad y los vínculos con el sector privado, *los resultados fueron menos notables*. Las tendencias externas y las mejores prácticas fueron los ámbitos que atrajeron el *menor nivel de interés* o que directamente no se abordaron.

Recomendación 1

Basarse en los puntos fuertes y débiles del Movimiento

Todos los componentes deben hacer un balance de los progresos realizados, ser conscientes de los ámbitos donde se pueden lograr mejoras para fortalecer la eficacia y la eficiencia del Movimiento, y examinar las siguientes propuestas:

- ∅ formular **sistemas y políticas** transversales en los ámbitos de la creación de capacidad, la gestión de liderazgos, el manejo de las cuestiones relacionadas con la integridad y la eficacia de la comunicación;
- ∅ crear un sistema de **gestión de los conocimientos** eficaz, que permita a todos los asociados de la CR/MLR aprovechar el enorme volumen de información disponible en todo el Movimiento, compartir las mejores prácticas y las lecciones adquiridas de una forma sistemática y mejorar el conocimiento general de las operaciones del Movimiento;
- ∅ mejorar su respuesta a las situaciones de emergencia y a otras necesidades humanitarias alentando y ejerciendo el uso sistemático de instrumentos que permitan **supervisar y evaluar** las operaciones de respuesta a situaciones de emergencia de gran envergadura así como las de dimensiones más limitadas, basándose en los criterios OECD/DAC acordados a nivel internacional, destacando la cooperación entre los asociados del Movimiento y otras modalidades de trabajo específicas utilizadas en el ámbito del Movimiento, (Sevilla, etc.)
- ∅ establecer normas y directrices que permitan efectuar **análisis de impacto** en todas las etapas de la labor (emergencia, rehabilitación, reconstrucción, enseñanza, campañas, sensibilización, etc.) con el fin de apoyar las actividades de intercambio de conocimientos y mejorar los resultados generales de los actores del Movimiento.

Recomendación 2

Centrarse en las cuestiones clave

Uno de los objetivos centrales de la Estrategia es mejorar el desarrollo de enfoques coordinados para todo el Movimiento. Esta exigencia se mantiene en el programa para el futuro y se alienta a todos los componentes a definir ámbitos de interés común y prioridades para el Movimiento mediante el establecimiento de:

- ∅ una visión clara de las prioridades, basada en las preocupaciones internacionales más amplias y puntuales (el cambio climático, la migración, la pobreza, el hambre, la violencia, la seguridad en las comunidades, la urbanización, la reducción de los riesgos de desastre);
- ∅ una elección clara de cuestiones o ámbitos para la intervención, basada en las fortalezas concretas de los componentes del Movimiento y su valor añadido, y un enfoque equilibrado en el que se tomen en cuenta las capacidades y las necesidades de todos los componentes, su diversidad y sus recursos;

- ∅ una asociación activa entre todas las partes que intervienen en las iniciativas impulsadas por el Movimiento, a fin de producir resultados con el valor añadido de la CR/MLR;
- ∅ la presentación de informes adecuados sobre los logros, que permitan alimentar los procesos de gestión de conocimientos y contribuir a la planificación de futuras intervenciones.

Recomendación 3

Acortar las distancias

La FICR y el CICR deben tener plenamente en cuenta la necesidad de que las Sociedades Nacionales participen de manera sistemática en todas las iniciativas relacionadas con el Movimiento, así como las ventajas que conlleva esa participación, y hacer todo lo posible por mejorar la situación actual mediante las siguientes acciones:

- ∅ aprovechar mejor las reuniones regionales como oportunidades para debatir las cuestiones de actualidad, las nuevas tendencias u otras preocupaciones del Movimiento que requieren mayor transparencia;
- ∅ utilizar más los canales de comunicación electrónicos, a fin de establecer un diálogo sistemático entre los asociados de la CR/MLR sin incrementar los gastos de operación (conferencias electrónicas, consultas electrónicas, Skype, etc.).

Recomendación 4

Apoyar las iniciativas a nivel de todo el Movimiento

La Comisión Permanente, junto con los especialistas de la FICR y el CICR, y con el apoyo de las Sociedades Nacionales interesadas, deberían poner en marcha

- ∅ un sólido sistema de consulta, revisión, supervisión y evaluación aplicable a todos los proyectos importantes inspirados por el Movimiento o encomendados en su nombre, que mantenga informados a los asociados del Movimiento con respecto a las cuestiones esenciales a lo largo de los procesos.

Recomendación 5

Guiar los procesos del Movimiento

Con respecto a la necesidad de generar un proceso de pensamiento estratégico para todo el Movimiento, la Comisión Permanente, en coordinación con todos los componentes del Movimiento y utilizando los foros internacionales, debería brindar orientación para lograr los siguientes objetivos:

- ∅ la reflexión acerca de un enfoque basado en principios que inspire las iniciativas que se adopten en todo el Movimiento;
- ∅ una propuesta acerca de las formas y los medios a utilizar en el futuro para fomentar la cohesión del movimiento y captar los temas de interés a fin de promover los conocimientos a nivel mundial y fortalecer la unidad del Movimiento sobre la base de una nueva lectura de los Principios;
- ∅ un entendimiento común acerca de las funciones específicas de la Comisión Permanente y de su papel en los años por venir.

5. Estrategia futura

No se ha fijado una fecha formal de finalización para la Estrategia del Movimiento. En la Estrategia "original" se definía su finalidad del siguiente modo: "Más que un documento inamovible, esta Estrategia está encaminada a construir un proceso dinámico de pensamiento estratégico dentro del Movimiento". Diez años después de su adopción, tal vez el Consejo desee considerar la posibilidad de encomendar a la

Comisión Permanente que examine la necesidad de un marco estratégico para el futuro.

Durante el proceso de revisión y evaluación, los dirigentes de las SN, el CICR y la FICR expresaron sus opiniones acerca de cómo debería o podría ser una Estrategia futura. Se plantearon algunas ideas interesantes, que pueden servir como punto de partida para el análisis que se sugiere.

Se parte de la hipótesis de que un Movimiento proactivo y orientado hacia el futuro se beneficia de la existencia de un marco estratégico pertinente o de una visión para el futuro encaminados a regir una cooperación coordinada y eficiente, tomando en cuenta las principales tendencias que se plantean en los contextos internos y externos.

La Comisión saliente consideró que la formulación de propuestas para el futuro no formaba parte de su cometido. En cambio, sugiere que el Consejo imparta a la CP entrante el mandato de analizar la necesidad y el contenido de un marco o visión estratégica y que presente sus propuestas, según proceda, al CD 2013 para su decisión.