



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

**SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE TRABAJO
PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE
LA CRUZ ROJA**

INFORME FINAL

*Consultora
Maritza Mayo D'Arrigo
2007*

**SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE TRABAJO
PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS SOCIEDADES
NACIONALES DE LA CRUZ ROJA**

Índice

	Pag.
RESUMEN EJECUTIVO	3
ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA SISTEMATIZACIÓN	8
A. LAS SOCIEDADES NACIONALES	10
A.1. La Cruz Roja Ecuatoriana	
A.2. La Cruz Roja Boliviana	
A.3. La Cruz Roja Paraguaya	
A.4. La Cruz Roja Venezolana	
B. LA COPERACIÓN EN EL CASO DE ECUADOR	32
B.1. La Cooperación de las Cruces Rojas Americana y Española	
B.1.1. La Cruz Roja Americana	
B.1.2. La Cruz Roja Española	
B.1.3. Aliados Estratégicos de la Cruz Roja Ecuatoriana	
C. RELACIÓN DE LA CRUZ ROJA SUIZA Y EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	44
C.1. La Cruz Roja Suiza en Ecuador	
C.2. La Cruz Roja Suiza en Bolivia	
C.3. La Cruz Roja Suiza en Paraguay	
D. LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS	69
D.1. El caso Ecuador	
D.2. El caso Bolivia	
D.3. El caso Paraguay	
D.4. El caso Venezuela	
E. RETOS	81
E.1. Retos de la Cruz Roja Ecuatoriana	
E.2. Retos de la Cruz Roja Boliviana	
E.3. Retos de la Cruz Roja Paraguaya	
E.2. Retos de la Cruz Roja Venezolana	
F. BALANCE Y RECOMENDACIONES	84
Balance general	
Sobre la cooperación	
Sobre el aporte de la metodología de la Cruz Roja Suiza	
En relación con la oficina de proyectos	
ANEXO	
Relación de entrevistas realizadas	90

RESUMEN EJECUTIVO

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE TRABAJO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE LA CRUZ ROJA

En el marco de la gestión del conocimiento como herramienta para lograr Sociedades Nacionales que funcionan bien y trabajan con eficacia, la Federación Internacional se planteó la necesidad de realizar la sistematización de tres componentes de trabajo para el fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional en cuatro Sociedades Nacionales y, así, extraer las principales lecciones aprendidas que puedan ser transmitidas al resto de Sociedades Nacionales de la región para aprender de ellas. Se escogieron estos tres componentes porque reflejan diferentes tipos de desarrollo organizacional, así como la relación con las Sociedades Nacionales Participantes.

Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja en donde se revisan estos tres componentes son de: Ecuador, Bolivia, Paraguay y Venezuela. Los componentes sujetos del análisis son los siguientes:

1. La cooperación en el caso de Ecuador.
2. Metodología de fortalecimiento institucional programático implementado por la Cruz Roja Suiza en los países de Ecuador, Paraguay y Bolivia.
3. Implementación de las Oficinas de Planificación y Proyectos en las Sociedades Nacionales de Ecuador, Bolivia, Paraguay y Venezuela.

El acercamiento a cada una de las Sociedades Nacionales involucradas, así como a algunas de las filiales, ha permitido constatar que cada Cruz Roja tiene su propia manera de actuar, no hay un accionar estándar, sin embargo ha sido posible identificar un breve balance y recomendaciones que a continuación se presenta, a nivel general se destaca lo siguiente:

1. Un elemento gravitante que permite una mejor eficiencia es cuando se tiene claramente definidos y diferenciados los roles de gobierno de los roles de gestión.
2. Uno de los grandes entrapamientos en la gestión de las Sociedades Nacionales es la comunicación, en especial entre la sede central y las filiales. Esta falta de comunicación dificulta que todos trabajen por el mismo objetivo.
3. En algunos lugares existe además de las filiales, otras instancias subnacionales, pero se ha encontrado casos en donde las coordinaciones con estas instancias las realiza directamente la sede nacional, lo que debilita el rol de la filial.
4. Se ha encontrado Sociedades Nacionales que califican como voluntariado también a la persona que tiene una relación contractual con la Cruz Roja, con ello están tratando de decir que son profesionales comprometidos más allá de su encargo profesional remunerativo, pero esta figura desdibuja la esencia misma del voluntariado. Sería recomendable que se haga una redefinición de qué es un voluntario en estas Sociedades Nacionales.
5. El voluntariado, elemento clave de la Cruz Roja, muchas veces no se encuentra adecuadamente tratado, no se le estimula suficientemente con cursos de capacitación, se le ve postergado.
6. Lo mismo sucede a nivel del personal de la Cruz Roja de las filiales.
7. Es importante identificar acciones y proyectos que se enmarquen en un proceso, para ello no se recomienda proyectos sueltos, sino que tengan un aporte en cadena, primero que se atienda una necesidad básica, luego la siguiente, para poder luego enfrentar acciones de desarrollo, como las de tema productivo.
8. Ante la situación de cambios climáticos que vive el planeta es importante que no sólo las sedes centrales desarrollen la capacidad de intervenir ante desastres, sino que las filiales también estén capacitadas.
9. La imagen de las Sociedades Nacionales aún se mantiene ligada a una acción de salud o de emergencia, es importante que cada sociedad reflexione sobre la imagen que desean proyectar.

-
10. Se debe seguir profundizando en el aprendizaje de las diversas estrategias de captación de fondos.
 11. La experiencia indica que se produce sinergia cuando se trabaja con aliados estratégicos (municipalidades, empresas, ONG, proyectos, población, etc.), algunas de las sociedades nacionales ya lo están haciendo, se debe trabajar más en ello.
 12. Una dimensión a profundizar es el tema del voluntariado corporativo, posiblemente en muchos países es posible captar este voluntariado para la Cruz Roja.
 13. Se debe incorporar como práctica la rendición de cuentas, no solo al interior de la Sociedad Nacional, a nivel de sede central y filiales, sino también a la comunidad en general.

SOBRE LA COOPERACIÓN

1. En los casos que se han revisado, en especial el de Ecuador, se ha constatado que la relación Sociedad Nacional – cooperación está en evolución, se está comprendiendo cada vez más que la cooperación no es ayuda sino es una intervención solidaria entre iguales.
2. Se está produciendo un aprendizaje entre las Sociedad Nacional y la cooperación, en general se puede afirmar que se viene promoviendo un trabajo en conjunto, en donde se discute lo que se desea para la comunidad y para la institución.
3. Es recomendable que cada Sociedad Nacional tenga definido una Estrategia de Cooperación, la cual debe tener objetivos, ámbitos de acción, colectivos a trabajar, procedimientos y todo ello enmarcado en un Plan de Desarrollo Nacional.
4. En relación con la cooperación se debe comprender que no es una relación sólo entre donante y Sociedad Nacional, sino también involucra a múltiples actores, los cuales tienen algo que decir sobre la intervención, entre estos actores que debería participar están: el beneficiario, el voluntariado, el equipo, las autoridades locales, etc., todos estos actores deben estar presentes en alguno de los momentos de definición de los proyectos, así como también a la hora de definir compromisos.
5. Se ha podido constatar que existe la tendencia a que los proyectos fortalezcan en demasía a la sede central, se recomienda equilibrar más las solicitudes de apoyo y se atiendan las necesidades de las filiales.

SOBRE EL APOORTE DE METODOLOGÍA DE LA CRUZ ROJA SUIZA AL FORTALECIMIENTO DE LAS FILIALES

1. Es indiscutible que la cooperación de la Cruz Roja Suiza ha permitido el fortalecimiento de las filiales. Su estrategia de intervención a partir de proyectos para fortalecer la filial ha sido en términos generales adecuada.
2. Los proyectos han permitido, en todas las intervenciones revisadas, que la Cruz Roja se empodere, proyectando una imagen positiva a la comunidad en general, y un posicionamiento en determinadas comunidades
3. La estrategia de la Cruz Roja Suiza de promover que los proyectos se hagan teniendo como base las capacidades de las filiales es por cierto muy acertada, ya que la gente de la Cruz Roja se involucra en acciones en las que su personal tiene experiencia.
4. Estos proyectos financiados por la Cruz Roja Suiza, que son de pocos fondos, ha hecho posible que se busque trabajar en alianza estratégica con otros actores, lo que a la larga ha sido oportuno ya que se ha producido sinergia, y con ello se ha potenciado los resultados.
5. Si bien en términos generales se ha tratado de convocar al voluntariado, y se ha tenido relativo éxito aún falta incidir más en esta dimensión, es un aspecto sobre el que hay que trabajar con mayor profundidad.
6. También falta profundizar la dimensión de sostenibilidad de los proyectos, este componente es un tanto desatendido en general por los proyectos, hay que exigir en la etapa de formulación de los proyectos un mejor desarrollo de esta dimensión.
7. Es pertinente señalar que el tema de fortalecimiento institucional es un tema crucial pero que no existe propuesta de ello en términos generales en las Sociedad Nacionales Participantes o no Participantes. Si bien en el presente trabajo se presenta una aproximación de experiencias y se han esbozado algunas

características de lo que es una filial fortalecida, se recomienda trabajar en profundidad qué significa ello, así como también el poder establecer indicadores acordes a cada realidad.

8. Es importante también que cuando se diseñe un proyecto se debe tener en claro su impacto en el fortalecimiento de la filial, para luego poder evaluarlo en esa dimensión.

En relación con la oficina de proyectos

1. Se ha podido constatar que no existe una accionar estándar de la oficina de proyectos en las diferentes Sociedad Nacionales, se tiene desde la oficina de proyectos que se encarga sólo de la asesoría hasta de la que ejecuta gran parte de los proyectos de la Sociedad Nacional. Se recomienda que la oficina de proyectos promueva el fortalecimiento de las filiales en todo el proceso del ciclo de proyectos; se debe tener presente que la oficina de proyectos es una instancia clave en el fortalecimiento de la filial y no un fin en si misma.
2. La oficina de proyectos debe garantizar que toda iniciativa esté dentro del marco del Plan de Desarrollo Nacional, del Plan de Desarrollo de la Filial y del Plan de Desarrollo de la Comunidad, además dentro del marco y Plan de Cooperación que debe tener claramente definido cada Sociedad Nacional.
3. Se recomienda tener una perspectiva de largo aliento en las intervenciones y que tengan una lógica acumulativa, primero que se atiende lo organizativo comunal relacionado con las necesidades básicas y luego que se puede pensar en acciones, por ejemplo, productivas. Se ha podido constatar que existen proyectos que no cumplen con esta lógica por lo que es posible pensar que se ejecuta el proyecto sólo porque existe financiamiento.
4. Es indispensable que la oficina de proyectos en relación con las filiales se convierta en una instancia orientadora, de acompañamiento para que las filiales desarrollen su propio potencial de hacer proyectos, y no sólo sea considerada la filial como una instancia generadora de información como algunas veces sucede actualmente.
5. Toda oficina de proyecto debe realizar acciones de monitoreo de los proyectos, considerando que ello se debe realizar en forma oportuna.
6. La oficina de proyectos debe garantizar que todo proyecto tenga claramente definido su aporte al fortalecimiento de la filial.
7. El tema de comunicacional entre la oficina de proyectos y las filiales también es un tema que debería mejorarse, se ha podido verificar que sobre los proyectos presentados por las filiales, éstas no saben muchas veces cuál es el estado de aceptación y negociación del mismo ante la cooperación, este silencio de parte de la sede central desmotiva a las filiales en generar nuevos proyectos.
8. En algunos lugares se da la competencia por captar fondos, a través de los proyectos, entre la sede central y las filiales, ello es un tema que debería clarificarse, porque la idea no es competir sino construir en equipo una propuesta que permita tanto el fortalecimiento de la sede central como de la filial.
9. Cuando se trabaja en un proyecto, si bien se debe trabajar con comunidades vulnerables, hay que saber reconocer algunas condiciones mínimas para asegurar la intervención, una de ellas es que éstas tengan un mínimo de organización, sino se tiene en cuenta esta consideración el proyecto puede fracasar.
10. La oficina de proyectos debería alentar que las filiales elaboren más proyectos por ello la capacitación sobre el tema debe darse en forma permanente.
11. La oficina de proyectos debe promover que los proyectos contemplen adecuadamente el tema de incorporación del voluntariado y de sostenibilidad de los proyectos, si bien estas dimensiones se mencionan en los proyectos, el nivel de exigencia sobre estos temas debería elevarse.

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE TRABAJO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE LA CRUZ ROJA

Alcances y limitaciones de la sistematización

El presente trabajo aborda diversos aspectos del que-hacer institucional de cuatro sociedades nacionales con el objetivo que sirva de aprendizaje a otras Cruces Rojas. Las Sociedades Nacionales involucradas son las de Ecuador, Bolivia, Paraguay y Venezuela

El encargo era realizar un acercamiento en tres de estos cuatro países al aporte de la metodología de la Cruz Roja Suiza en el fortalecimiento de las filiales; conocer de cerca cómo interactúa la cooperación en la Cruz Roja Ecuatoriana; y cómo funciona la oficina de proyectos en estas cuatro Sociedades Nacionales.

Es oportuno señalar que se ha avanzado en el cometido, pero de ninguna manera se ha agotado, sino más bien está quedando planteada la necesidad de profundizar en los temas presentados.

Por lo revisado, existe diversidad en la manera de operar de cada Sociedad Nacional, lo que pone en relieve lo pertinente de continuar con el esfuerzo de la Federación Internacional de conocer y entender los procesos que se desarrollan.

Durante el proceso de sistematización un aspecto destacable ha sido la disposición de los equipos técnicos de los diferentes países a brindar la información requerida, así como también la disposición de algunos representantes de las instancias de gobierno.

Como aspectos que de alguna manera han incidido, limitando el trabajo realizado tenemos:

- En algunos lugares se percibió la presente sistematización como una evaluación, sobre todo antes de la realización del trabajo de campo (caso Ecuador y sede central de la Cruz Roja de Paraguay), lo que expresaba que hay que mejorar aún la comunicación al interior de las Sociedades Nacionales y que falta aún comprender la diferencia entre sistematización y evaluación. Para la presente sistematización se han realizado básicamente entrevistas, mientras que para una evaluación hubiese sido necesario no sólo realizar entrevistas, sino también hacer un análisis exhaustivo de fuentes secundarias y sobre todo hubiese sido necesario recoger y analizar evidencias.
- Uno de los encargos solicitados era revisar la experiencia del proyecto financiado por la Cruz Roja Suiza en la filial de Chuquisaca (Sucre), Bolivia, pero ello se cumplió parcialmente, ya que no se pudo entrevistar a las personas que estuvieron vinculadas con el proyecto porque éstas ya no residen ya en la zona.
- El no haber visitado una filial en Venezuela se considera una limitante, pues de haberlo hecho se hubiese enriquecido la sistematización con otras “voces”, y no sólo se hubiese recogido las percepciones de las personas que trabajan o trabajaron en la sede central.
- Se ha podido constatar una debilidad en el sistema de registro y conservación de la información de algunas oficinas, ya sea a nivel nacional o de las filiales, algunos registros se perdieron, por lo que resultó difícil reconstruir los procesos (oficina de filiales de la sede nacional de Paraguay y filial Chuquisaca).
- La dificultad en recibir la retro-alimentación de los avances a nivel de hallazgos y apreciaciones en la mayoría de las filiales, y en algunas sedes nacionales. A pesar que se hizo el esfuerzo de hacerles llegar los primeros avances, en algunos casos no se tuvo respuesta, y en otros, como es el caso de algunas filiales ni siquiera se pudo intentar una comunicación porque no todas cuentan con comunicación internet. Esta retro-alimentación es clave en todo proceso de sistematización.

Finalmente, es importante subrayar que una tarea que se tuvo que realizar antes de avanzar en los aspectos a ser sistematizados, es la comprensión de manera general de la Sociedades Nacionales y de las filiales, si bien esto resulta obvio, ello demandó un tiempo no previsto ni en el recojo de información, ni en la etapa de procesamiento de la misma.

Sobre la metodología

La información ha sido levantada principalmente a través de entrevistas y en menor medida se realizó revisión documentaria, se ha recurrido a ella cuando se trata de dar cuenta del perfil de los proyectos analizados, por lo que esta sistematización representa una “**aproximación**” a las experiencias, no pretendiendo ser exhaustiva en los temas tratados, más bien es un **trabajo exploratorio** que nos alerta de temas que son indispensables profundizar.

Las entrevistas, en la medida de lo posible, procuraron ser trianguladas para poder tener una adecuada percepción de los hechos.

El levantamiento de información se realizó visitando las Sociedades Nacionales y las filiales sujetas de análisis entre los meses de enero y marzo del 2007, realizándose 53 entrevistas repartidas de la siguiente manera:

- Ecuador: 18
- Bolivia: 12
- Paraguay: 16
- Venezuela: 7

Maritza Mayo D'Arrigo¹, Consultora.

¹ maritza.mayo@gmail.com

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE TRABAJO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE LA CRUZ ROJA

En el marco de la gestión del conocimiento como herramienta para lograr Sociedades Nacionales que funcionan bien y trabajan con eficacia, la Federación Internacional se planteó la necesidad de realizar la sistematización de tres componentes de trabajo para el fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional en cuatro Sociedades Nacionales y, así, extraer las principales lecciones aprendidas que puedan ser transmitidas al resto de Sociedades Nacionales de la región para aprender de ellas. Se escogieron estos tres componentes porque reflejan diferentes tipos de desarrollo organizacional, así como la relación con las Sociedades Nacionales Participantes.

Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja en donde se revisan estos tres componentes son de: Ecuador, Bolivia, Paraguay y Venezuela. Los componentes sujetos del análisis son los siguientes:

4. La cooperación en el caso de Ecuador.
5. Metodología de fortalecimiento institucional programático implementado por la Cruz Roja Suiza en los países de Ecuador, Paraguay y Bolivia.
6. Implementación de las Oficinas de Planificación y Proyectos en las Sociedad Nacionales de Ecuador, Bolivia, Paraguay y Venezuela.

A. LAS SOCIEDADES NACIONALES

Antes de presentar el desarrollo de los componentes sujetos de la sistematización, se presenta a la Cruz Roja de cada país con la finalidad de contextualizar los componentes analizados.

A.1. LA CRUZ ROJA ECUATORIANA

EL PROCESO DE CAMBIO

La Cruz Roja Ecuatoriana tiene 97 años de existencia, siendo el año 1997 un hito importante en su historia porque se inició un periodo de reflexión y de cambios que están permitiendo que esta Cruz Roja esté mejor posicionada para enfrentar los retos de pobreza, inequidad y vulnerabilidad que ha asumido. Entre los temas que han merecido ser revisados en este proceso, tenemos su rol, la definición de con quiénes trabajar y el cómo; el superar el trabajo independiente de cada filial buscando el fortalecimiento institucional no sólo promoviendo la unidad, sino también en el desarrollo de las propias filiales. Poniendo también en agenda la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento de la Cruz Roja², entre otras cosas.

Este proceso demandó y sigue demandando una clara voluntad de cambio de las instancias de gobierno, de desarrollo de capacidades de gobierno y de gestión tanto de la sede central como de las filiales.

LA ORGANIZACIÓN

En el caso de la Cruz Roja Ecuatoriana, se encuentra claramente diferenciados los roles de gobierno del de gestión y ello ha sido clave para este avance significativo. Los órganos de gobierno son las instancias que deben dar las orientaciones generales, mientras que la

² El Estado Ecuatoriano delegó desde hace varios años a la Cruz Roja Ecuatoriana el organizar el aprovisionamiento de sangre en el país. Este servicio está disponible las 24 horas al día y durante todo el año, cubriendo el 80% de las necesidades de sangre a nivel nacional.

ejecución de las acciones planteadas recae en el equipo central y los equipos de las filiales. Las responsabilidades del equipo técnico de la sede central son las de planificar, dirigir la implementación de los ejes estratégicos, y no debería tener un rol operativo. El equipo de la sede central debe realizar un acompañamiento técnico al trabajo de las filiales en los distintos procesos de: identificación, ejecución y evaluación de los proyectos, además de apoyar la gestión del financiamiento ante la cooperación internacional. Mientras que los equipos técnicos de las filiales son las instancias que, en principio, deben ejecutar las acciones identificadas en los proyectos.

LA PLANIFICACIÓN

Como respuestas a las exigencias planteadas, a lo largo de este proceso se han elaborado tres Planes Nacionales de Desarrollo Institucional, el último ha sido aprobado en marzo del presente año, valga aclarar luego que se realizó la visita para la realización de la presente sistematización.

En el plan de 1997 - 2002, que en esencia buscaba superar el enfoque asistencial de la Cruz Roja Ecuatoriana, se definieron los ejes estratégicos, cómo deberían crecer sus programas, se buscó la vinculación técnica y operativa de los planes, programas y proyectos de Ayuda Humanitaria, Desarrollo Institucional y el Desarrollo Comunitario, se definió la línea de cooperación en donde se requería tener recursos para trabajar con eficacia; si bien fue un avance su planteamiento, tuvo debilidades en su implementación. En el año 2002 - 2007, se elaboró un segundo plan, el cual definió qué se quería como cooperación e incorporó las dimensiones administrativo financiero. El segundo plan fue evaluado³ y brindó elementos para la elaboración del Tercer Plan Nacional de Desarrollo Institucional que cubrirá el próximo quinquenio 2007 - 2011. El proceso de planificación del Segundo Plan y de evaluación se realizó de manera participativa, enmarcándose dentro de la Estrategia 2010 de la Federación.

Para poder implementar los Planes de Nacionales de Desarrollo, se hizo necesario también contar con nuevas reglas de actuación, razón por la cual se elaboraron estatutos en el año 2000 los mismos que fueron reajustados en el 2003 y 2006.

Es importante destacar que la lógica organizativa, tal como se puede ver en el organigrama, separa claramente lo que son acciones de servicio y producción, de la que son los programas ligados a la Estrategia 2010 de la Cruz Roja.

Los programas de trabajo de la Cruz Roja Ecuatoriana son:

1. Salud comunitaria,
2. Socorros y operación en desastres
3. Principios fundamentales y valores humanitarios
4. Juventud

La Cruz Roja Ecuatoriana considera que el componente más integrador es el de salud comunitaria ya que al abordar las condicionantes de la salud, puede trabajar otros temas, como el de desastre, organización, el cómo ser más productivos. En relación con esto, la Cruz Roja Ecuatoriana entiende que el conjunto de acciones que desarrolla en ayuda humanitaria, gestión de vulnerabilidad y desarrollo de comunidades vulnerables si bien son acciones distintas éstas están relacionadas para permitir que tanto las comunidades, las familias y los individuos se fortalezcan, puedan disfrutar de vidas más plenas y productivas y se tornen menos vulnerables⁴, siendo esa la base del concepto de desarrollo comunitario que maneja la Cruz Roja Ecuatoriana.

³ La evaluación se realizó luego de la visita para realizar la sistematización y no se ha incorporado en el presente documento.

⁴ Plan Nacional de Desarrollo 2002 – 2007.

LA ADMINISTRACIÓN

Administrativa y financieramente, recién desde el año 2002 se comenzó a trabajar con presupuestos. El primer presupuesto institucional se elaboró en el año 2003, para lo cual se debió levantar la contabilidad de varios años y revalorar los bienes institucionales.

El nivel de desarrollo de las capacidades de las 22 filiales es diverso. Entre el año 2003 – 2006, se ha realizado un proceso de transferencia de capacidades a las filiales en los temas de gestión de proyectos; se ha capacitado a 11 filiales en el tema de administración y manejo financiero, las otras 11 entraran en una segunda fase.

EL FINANCIAMIENTO

En cuanto al financiamiento, hay que tener en cuenta que el Estado Ecuatoriano delegó desde hace varios años a la Cruz Roja Ecuatoriana el organizar el aprovisionamiento de sangre en el país. Este servicio está disponible las 24 horas al día y durante todo el año, cubriendo el 80% de las necesidades de sangre a nivel nacional⁵. Por este servicio, la Cruz Roja recibe sus principales ingresos. Por ser un servicio de alta responsabilidad que requiere un manejo muy delicado, es que la Cruz Roja Ecuatoriana se ha certificado con ISO 9001:2000 en el año 2006, con la finalidad de ofrecer una sangre segura, a la vez que le permite tener un nivel competitivo en el mercado.

A pesar de contar con estos ingresos, la Cruz Roja Ecuatoriana es conciente que el manejo de la sangre no es una fuente de ingreso segura, además de que ser una responsabilidad del Estado, es por ello que también busca la diversificación de su base financiera. Para atender esta necesidad es que se tiene una oficina de mercadeo y desarrollo de recursos, encargada de la captación de fondos, pero, como ya se ha señalado, los mayores ingresos de la Cruz Roja Ecuatoriana provienen del manejo de la sangre.

Si bien las filiales son autónomas administrativa y financieramente, la sede central tiene la obligación de brindar un presupuesto base a cada filial para su funcionamiento. Las filiales tienen que realizar actividades que les permita mejorar su presupuesto, como por ejemplo, los servicios de laboratorio. El balance sobre la capacidad de generar sus propios recursos no es parejo, hay algunas filiales que logran tener ingresos propios y otras no. El contar o no con financiamiento va incidir directamente en el cumplimiento de su plan operativo.

En relación con el manejo económico de los proyectos, la Cruz Roja Ecuatoriana se planteó la necesidad de que cada proyecto tenga una cuenta bancaria independiente; y desde la gestión se definió que los proyectos presenten informes contables y de avance cada tres meses, asimismo se desarrolló un sistema de monitoreo y evaluación tanto contable como de realización de actividades.

Recientemente, también se viene promoviendo la rendición de cuenta del que-hacer institucional, tanto a nivel de sede central como de filial. Esta rendición se hace a los propios órganos de gobierno, al voluntariado y a las comunidades en general. En el año 2006 la sede central publicó un informe a manera de revista que brinda información sobre las acciones realizadas por la Cruz Roja Ecuatoriana.

EL VOLUNTARIADO

Según el censo de 2005, la Cruz Roja Ecuatoriana tiene 4500 voluntarios. Actualmente, se está tratando de superar el hecho que cada programa tenga su propio voluntariado, se trabaja más bien por un voluntariado de programas integrados. También, se viene desarrollando el concepto de los derechos y obligaciones del voluntario. Un voluntario tiene el derecho de capacitarse, de saber qué pasa en la institución, pero también tiene el deber

⁵ Actualmente se está dejando de trabajar directamente con la sangre a nivel nacional y se está pasando a la figura de tener dos hemocentros, uno en Quito y otro en Guayaquil, la red actual abastecería directamente a estos dos hemocentros. Lo que se busca es tener un mayor control de calidad en el manejo de la sangre.

de cumplir los compromisos asumidos. Actualmente, la Cruz Roja Ecuatoriana está tratando de captar a nuevos voluntarios y de certificarlos.

La Cruz Roja Ecuatoriana capacita no sólo a su personal técnico de la sede central y de las filiales, sino también a los voluntarios. Los temas de capacitación son tanto sobre el movimiento, cómo sobre los programas, así también cómo en la elaboración de proyectos.

LAS FILIALES Y LA ESTRATEGIA DE TRABAJO

Actualmente la Cruz Roja Ecuatoriana tiene 22 las filiales, una en cada provincia. También se está tratando que la Cruz Roja esté presente en unidades más pequeñas, a nivel cantonal.

La manera de hacer la intervención territorial ha ido evolucionando, primero se trabajó a nivel zonal. Se le dividió al país en cuatro zonas, y se pasó a desarrollar el concepto de red territorial, en donde las filiales en su conjunto conforman la red territorial. La oficina de Red Territorial es quien analiza dónde es posible establecer una instancia de Cruz Roja. A nivel institucional existe el acuerdo de normar el funcionamiento de la red territorial.

La red territorial parte de un trabajo desde la unidad más pequeña, en este caso, los cantonales, para desde allí apoyar el fortalecimiento del nivel provincial. Para este trabajo, se considera las capacidades locales, su experiencia organizativa, inclusive su cultura, los propios procesos, si son urbanas o no, sus propias conexiones, su historia. La red territorial es una instancia operativa que trabaja con el voluntariado a través de los programas.

Cada una de las filiales tiene su plan de desarrollo institucional, en donde se define con qué comunidades se va a trabajar, en qué temas. Una vez definidos los ámbitos de intervención se promueve el plan de desarrollo local (de la comunidad). Los proyectos que se elaboren deben de estar enmarcados dentro del Plan de la filial y dentro del plan de desarrollo local.

De no conseguirse el total financiamiento para los proyectos priorizados, éstos no se ejecutan. Sólo cuando sí se tiene garantizada la ejecución de todos los componentes del proyecto es que se da inicio a la intervención, lo que evita hacer peligrar al conjunto de la intervención de la Cruz Roja. Ésta es una pauta de comportamiento que ha contado con el apoyo político de la institución a nivel central.

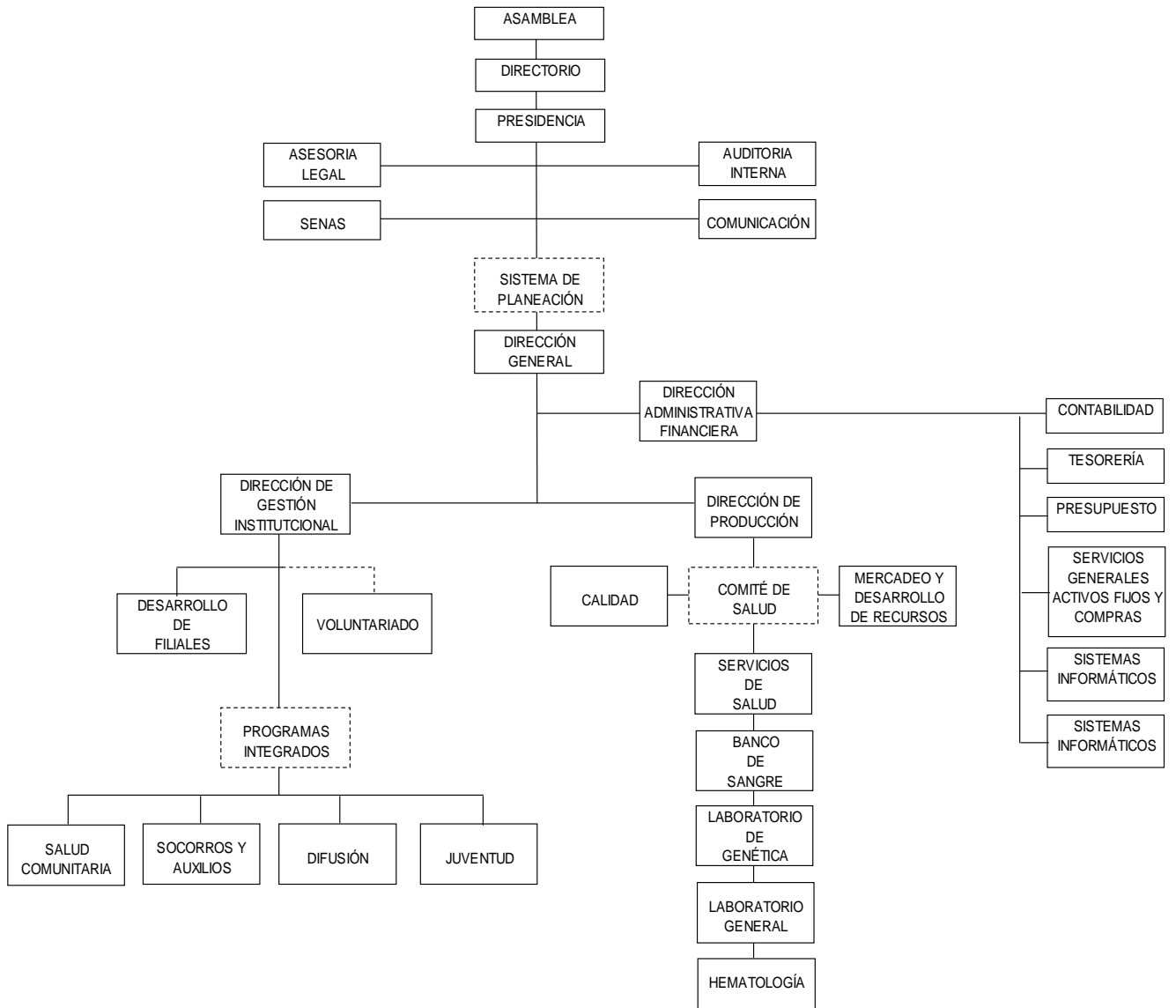
Tanto los órganos de gobierno de las filiales como de la sede central entienden que es importante el fortalecimiento institucional, lo cual no sólo se expresa en promover que se tenga la adecuada infraestructura y bienes, sino también en la generación de capacidades, en la generación de compromisos o realizando acciones que mejoran la imagen institucional.

El nivel de acompañamiento de la sede central a las filiales varía, cuando las filiales son pequeñas se le acompaña más a la filial en la toma de decisiones, para suplir su falta capacidad y/o experiencia. Pero existe preocupación para que la toma de decisiones sea compartida entre la sede central y las filiales.

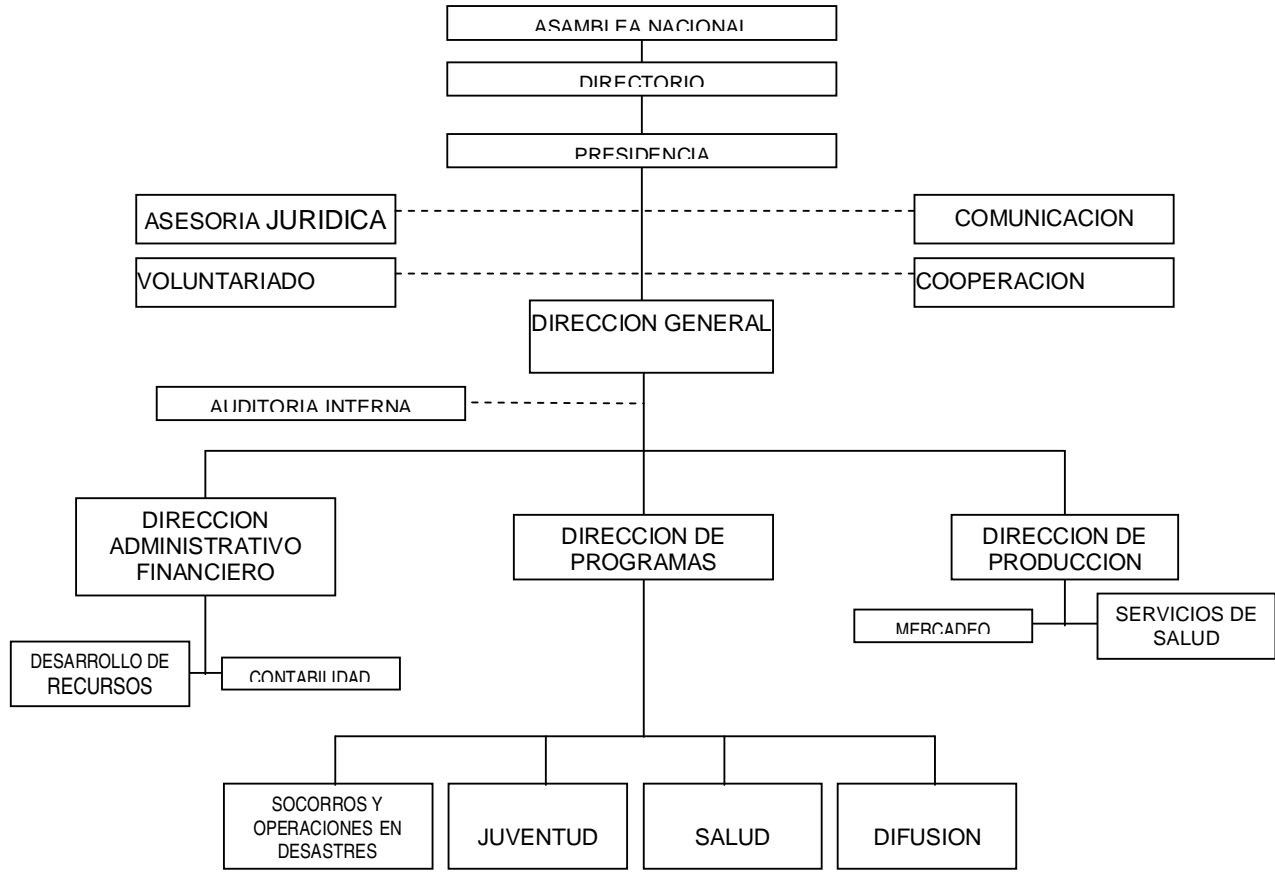
La Cruz Roja Ecuatoriana está promoviendo un trabajo en donde las filiales puedan pasar de actuar de una manera reactiva a una proactiva, en donde, por ejemplo, se maneje el concepto de gestión de riesgo ante desastres y que este concepto no lo maneje sólo su personal rentado, sino también su voluntariado.

También es necesario indicar que desde su creación la filial de Pichincha ha estado funcionando desde la dirección de la sede central, hecho que dificultaba el desarrollo de la filial y desdibujaba el rol coordinador de la sede central, es por esta razón que desde hace un año se viene trabajando en la descentralización de esta filial, a partir de marzo (2007) la filial Pichincha comienza a operar de manera más autónoma, aunque todo el proceso de descentralización va a demorar un par de años más.

**ORGANIGRAMA SEDE CENTRAL
CRUZ ROJA ECUATORIANA**
(hasta marzo 2007)



**ACTUAL ORGANIGRAMA SEDE CENTRAL
CRUZ ROJA ECUATORIANA**



A.2. LA CRUZ ROJA BOLIVIANA

LA ORGANIZACIÓN

La Cruz Roja Boliviana fue reconocida oficialmente el 23 de agosto de 1938, según su actual organigrama tiene claramente definido de forma separada los órganos de gestión de los órganos de gobierno. La máxima autoridad de la estructura organizativa de la Cruz Roja es la asamblea general y termina básicamente en un voluntario. Sin embargo, es importante indicar que en los últimos meses la Cruz Roja Boliviana no ha contado con un Director Ejecutivo, por lo que toda la gestión ha recaído en el presidente, si bien se entiende que esta es una situación temporal, es de esperar que ésta se resuelva prontamente para tener una mejor diferenciación de los roles de gobierno de los de gestión.

A su vez, los órganos de gestión se han dividido en dos grandes bloques: un bloque que está vinculado al desarrollo comunitario y un bloque que está relacionado al desarrollo organizacional. La Asamblea General tiene reuniones periódicas. Las personas delegadas para las asambleas, generalmente son tres por filial, normalmente asiste el presidente de cada filial, un representante de los voluntarios y un representante de los órganos de gobierno. El Directorio Nacional está conformado por seis personas, incluyendo al presidente, un vocal, un tesorero, etc. que son nombrados en esta asamblea.

En el desarrollo organizacional están las unidades de: planificación de proyectos, comunicación y difusión, capacitación y voluntariado; y desarrollo de recursos financieros. Todas estas unidades funcionan básicamente en base a proyectos. En el eje de desarrollo comunitario forman parte de él las unidades de salud, socorro y juventud.

LA PLANIFICACIÓN

La Cruz Roja Boliviana elabora cada cuatro años su Plan Estratégico de Desarrollo. Se ha tenido un Plan para el periodo 2000 – 2004, y actualmente cuentan con el Plan Estratégico 2004 – 2008⁶ que se elaboró en forma participativa, involucrando 334 personas entre órganos de gobierno, órganos de gestión y voluntarios, también participaron en alguno de los talleres representantes del Ministerio de Salud, OMS/OPS, Alcaldía de La Paz, GTZ, Vice - Ministerio de Servicios Básicos y el Sistema Nacional de Seguimiento de la Seguridad Alimentaria y Alerta Temprana. Como parte de este proceso, se desarrollaron talleres departamentales, en donde también se revisó la situación del voluntariado.

LA FILIALES Y LA SEDE CENTRAL

La Cruz Roja Boliviana tiene 9 filiales, una por cada departamento, también hay filiales provinciales. En teoría estas filiales deberían depender de las filiales departamentales, pero no siempre funciona así, por ejemplo el caso de Guayaramerín, y el caso de El Alto que dependen directamente de la sede nacional sin intermediar con las departamentales.

Se ha podido observar que hay un problema de comunicación entre la sede central y algunas de las filiales, como por ejemplo mensajes que no llegan oportunamente, lo que resta posibilidades de construir una unidad institucional.

El nivel de avance de las filiales es variado, grosso modo se puede identificar a tres grupos, un primer grupo en donde se encuentran filiales muy buenas, otro grupo en situación buena y un tercer grupo en situación regular, faltaría un estudio más profundo para ver la ubicación de cada filial, pero hay elementos que distinguen a una filial de otra como son: capacidad de gestión de los proyectos, en especial en su etapa de ejecución, captación de recursos propios, visibilidad, posicionamiento en la comunidad, capacidad de establecer alianzas estratégicas.

⁶ Extraído de: Plan Estratégico de Desarrollo 2004- 2008.

EL VOLUNTARIADO

La base societal de la Cruz Roja radica fundamentalmente en el voluntariado, sin embargo la CR Boliviana no cuenta con una estrategia nacional que permita ver su desarrollo, el desarrollo del voluntariado depende de la estrategia que desarrolle cada filial.

LOS INGRESOS

La Cruz Roja Boliviana tiene diversas fuentes de ingresos:

- Donaciones de algunas personas.
- Rifas, eventos, alquiler de algunos espacios en su local institucional, el mismo que es cedido en comodato.
- Consultorías (Unión Europea, AECI, etc), aunque, a la fecha, por esta vía no se ha captado muchos recursos económicos.
- La administración de Escuela de Auxiliares de Enfermería.
- La fuente más importante ingreso es vía proyectos que financia la cooperación internacional.

La cooperación la Cruz Roja Boliviana cuenta con el siguiente apoyo:

- Cruz Roja Americana
- Cruz Roja Española
- Cruz Roja Italiana
- Cruz Roja Suiza
- Federación Internacional de la Cruz Roja
- AECI
- Comunidad Europea ECHO
- CIES
- Fondo Global
- PNUD
- OPS/OMS
- UNFPA

Siendo el presidente la persona que gestiona la cartera de proyectos, ello implica establecimiento de contacto, negociación y firma de los acuerdos.

Entre los aliados estratégicos de la Cruz Roja Boliviana, tenemos

- Municipalidades y consejos; la alcaldía de La Paz
- Vice -Ministerio de Servicios Básicos
- Prefectura
- Ministerio de Salud
- Universidad NUR
- Sistema Nacional de Seguimiento de la Seguridad Alimentaria y Alerta Temprana.

No se cuenta con una estrategia nacional de recaudación de fondos que involucre a las filiales. Las filiales definen su propia estrategia de recaudación de fondos, así tenemos por ejemplo que en Sucre se realizan diversas actividades artísticas y elaboran proyectos que son presentados a diversas fuentes como el Banco Mundial. En Santa Cruz, una de las filiales más fuertes del país, además de la elaboración proyectos, realizan diversas actividades que tienen muy buena acogida en la sociedad cruceña; también Santa Cruz cuenta con un centro de salud que brinda servicios de pediatría, medicina general, ginecología y dentista.

Un hecho que llama la atención que puede presentarse la situación de competencia de fondos entre la sede central y las filiales, sean estos por consultoría o para atraer fondos de otras sociedades nacionales.

LA CAPACITACIÓN

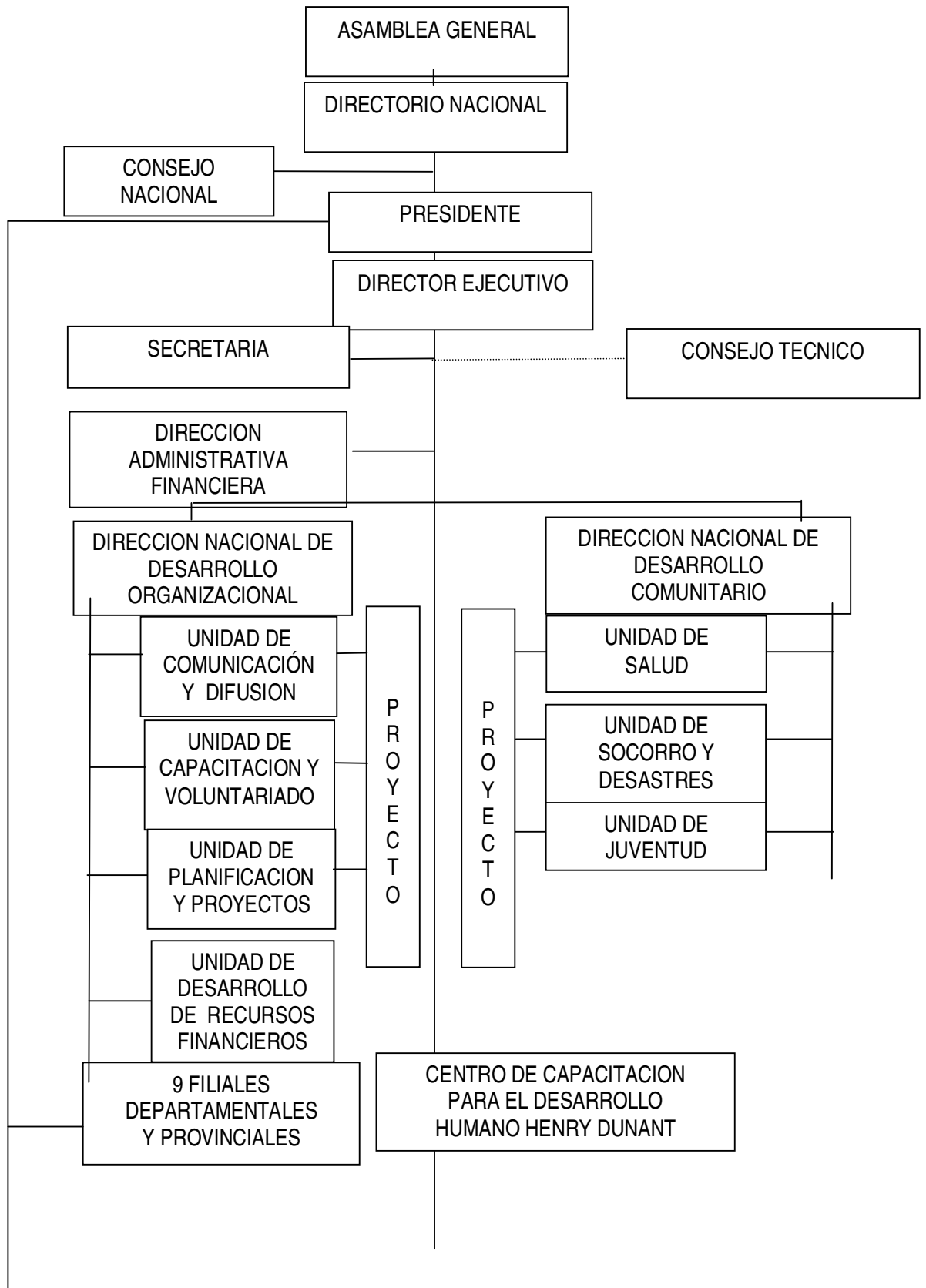
Otro tema sobre el que hay que poner atención es a la demanda de un mejor balance entre los destinatarios, profesionales y voluntarios, de los cursos de capacitación nacionales e internacionales, debe darse un reparto más equitativo de estas capacitaciones entre la sede central y filiales.

LA IMAGEN Y UNIDAD INSTITUCIONAL

En cuanto a su posicionamiento, la Cruz Roja Boliviana tiene un trabajo reconocido de socorro en situaciones de emergencia. La Sociedad Nacional participa en los Comités de Emergencia de nivel nacional, departamental, y municipal.

Una debilidad observada es la falta de unidad en la Cruz Roja Boliviana. Existen problemas de trabajar en equipo entre la sede central y algunas filiales. El caso de la relación entre la filial de Santa Cruz y la sede central es en extremo delicada, situación reconocida por ambas partes.

ORGANIGRAMA SEDE CENTRAL CRUZ ROJA BOLIVIANA



A.3. LA CRUZ ROJA PARAGUAYA

INICIOS

La Cruz Roja Paraguaya se formó en el año 1919. Desde la segunda mitad del siglo pasado, se privilegió la atención materno – infantil. En 1990, se concretó la construcción de un nuevo Hospital Materno Infantil "Reina Sofía" con el apoyo de la cooperación española. También en esa época se firmó el acuerdo para el pago de sueldos y mantenimiento del hospital con el Ministerio de Salud. La Universidad Nacional de Asunción reconoció el curso de Post-grado (que imparte la Cruz Roja) en las especialidades de Gineco-Obstetricia y Neonatología. Posteriormente, se implementó el Plan Nacional de Desarrollo con las direcciones de Voluntariado, Desarrollo y Difusión, fundándose más adelante las filiales de San Estanislao, Amambay, Alto Paraná y Concepción⁷.

LA PLANIFICACIÓN

Desde finales de la década de los noventa, la Cruz Roja Paraguaya cuenta con instrumentos de planificación. El primer Plan se elaboró para el periodo 1992-1996 (con extensión), este Plan fue diseñado con apoyo de la Federación Internacional, pero presentó varias debilidades como: no consideró adecuadamente el contexto país, él que atravesaba momentos de cambio, tampoco consideró en su adecuada dimensión la capacidad de ejecución de la Cruz Roja Paraguaya, y finalmente se le dio poca difusión e internalización. El segundo Plan que cubre el periodo 1997 – 1998 fue una iniciativa planteada por los mismos responsables de programas; básicamente, fue organizar actividades que en su 90% eran de capacitación, pero presentaba aún mucho planteamiento teórico, sin una acción determinada. El tercer Plan Nacional de Desarrollo 1999 – 2004 reflejó las necesidades internas y del contexto; planteamiento de aspectos institucionales que anteriormente no se habían tenido en cuenta (establecimiento de políticas y líneas estratégicas de acción), abarcó aspectos de la problemática social y elementos técnicos para intervenir sobre los problemas, buscando la integralidad de la intervención. Este Plan enfrentó las siguientes dificultades: la no consideración del plan en el proceso de planificación interna y su difusión en otros ámbitos, así como la falta de apropiación y desconocimiento del mismo por los miembros o voluntarios. No se contaba con financiación y al carecer de ello, no se ejecutaron las acciones. En el año 2002 se realizó una nueva lectura de la realidad nacional, se analizaron las capacidades institucionales, la perspectiva de cambio organizacional (funcional y orgánico), lo que dio origen a un reajuste del Plan⁸.

En el año 2004, se inicia el proceso de elaboración de una nueva planificación, denominada Plan Estratégico de Trabajo (PET) de la Sociedad Nacional de Cruz Roja Paraguaya con el lema "Alternativas diferentes...mejor opción ante la diversidad" que reemplaza al Plan Nacional de Desarrollo 1999-2004. Esta iniciativa nace de realizar una planificación estratégica como proceso basado en el análisis permanente tanto del entorno como del ambiente interno de la organización que permite prever situaciones futuras, conocimientos o inconvenientes y adaptar la institución para dar respuestas a la dinámica cambiante del entorno de la Sociedad Nacional.

En el Plan Estratégico de Trabajo se establece la misión de la institución que es, llevar adelante el fomento del desarrollo sostenible, la prevención, la preparación y la respuesta a situaciones de emergencias y desastres, con organización de base, prestando servicios de protección a la salud a fin de superar las inequidades socioculturales y económicas de las poblaciones mas vulnerables. La visión es que la Cruz Roja Paraguaya es una sociedad voluntaria y de servicio que promueve con eficacia y eficiencia un proceso de cambio social basado en los principios fundamentales, valiéndose del trabajo humanitario, tendiente a lograr la equidad en las poblaciones más vulnerables del país.

La elaboración del plan, llevo aproximadamente 1 año de trabajo a nivel central y filiales, bajo el liderazgo de un equipo de profesionales de la misma organización, bajo la propuesta de

⁷ www.cruzroja.org.py/crp/#inicios

⁸ www.cruzroja.org.py/desarrollo/#

talleres participativos para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en los niveles del micro y macro ambiente de la misma, participaron 119 personas a nivel nacional (directivos, técnicos y miembros voluntarios), a partir de la entrada en vigencia del PET las dependencias funcionales elaboran Planes Operativos Anuales (POA) al inicio del año y evaluándose al final de cada año.

A nivel de filiales, 9 de las 12 filiales tienen Planes Estratégicos Locales, elaborados con la misma metodología que el PET, igualmente elaboran y evalúan sus Planes Operativos Anuales.

Actualmente (2007) este PET estará siendo evaluado en su etapa intermedia, participativamente en todos los niveles de la Sociedad Nacional (central y filial), este proceso ya está abierto y a finales de agosto del 2007, se tendrán los resultados de la valoración.

LA ORGANIZACIÓN DE LA CRUZ ROJA PARAGUAYA

Actualmente la Cruz Roja Paraguaya está atravesando una revisión de su organización, en un primer momento se está revisando el área administrativa, con miras a unificar la administración y finanzas y lograr una mayor efectividad en las intervenciones de la Sociedad Nacional.

También en ese proceso se encuentra la Oficina de Proyectos, la que soporta diversos tipos de demandas institucionales, por lo que se ha planteado una revisión programática y funcional, que abarque las necesidades programáticas y estratégicas del área de proyectos.

La Cruz Roja Paraguaya actualmente tiene 4 coordinaciones paralelas: la coordinación de proyectos, la coordinación de Derecho Internacional Humanitario (DIH) y una coordinación que actualmente no funciona que es del Plan Estratégico.

LAS FILIALES

Paraguay tiene 17 departamentos y la Cruz Roja Paraguaya cuenta con 12 filiales. Cabe destacar que se cuenta con un Plan de Desarrollo de las Filiales, el que orienta las actividades en 8 de las 12 filiales. Este Plan busca desarrollar las capacidades de las filiales.

VOLUNTARIADO

La Cruz Roja Paraguaya se encuentra evolucionando de ser una institución con acciones enmarcadas en una visión filantrópica a tener una actitud más abierta hacia el aprendizaje y el con enfoque de desarrollo.

El voluntariado es una de las fortalezas de la Cruz Roja Paraguaya, característica que es reforzada en los estatutos, en donde se señala que todas las personas que están dentro de la institución son voluntarios, así por ejemplo se diese una emergencia todo el personal debe apoyar. Es gracias al voluntariado que se concretan la mayor parte de las acciones de esta Sociedad Nacional.

Los voluntarios se dividen en activos y pasivos. A nivel nacional, hay aproximadamente 300 voluntarios activos y 1000 pasivos. No se tiene una estrategia definida de captación de voluntarios; sin embargo, sí existe una preocupación de hacer "visible" el trabajo a través de los cursos de primeros auxilios, dichos cursos se ofrecen mensualmente a un costo mínimo. La asistencia es de 15 a 20 personas por curso, siempre hay demanda.

LA IMAGEN

En Asunción, la imagen de la Cruz Roja está relacionada con el hospital materno – infantil el cual es el más grande del país.

SOBRE COOPERACIÓN

En relación con la cooperación, para algunas personas de la Sociedad Nacional Cruz Roja Paraguaya es entendida como un fondo que se recibe para desarrollar un determinado plan de actividades en beneficio de la comunidad, para otros es una ayuda mutua entre dos personas (o más) que piensan igual.

La Cruz Roja Paraguaya considera que la cooperación ahora es más dinámica y evolucionada, ello en parte se debe a que la Sociedad Nacional comenzó a tener más claridad sobre lo que deseaba o no y comenzó a tener procedimientos para su accionar, desde el año 2004, la Sociedad Nacional elaboró el documento denominado “Estrategia de Cooperación” en el que se establecen las áreas temáticas prioritaria y el procedimiento técnico, administrativo y financiero para el trabajo en cooperación, a partir de ello, se normaliza los procedimientos y la Sociedad Nacionales Participantes, planifican la cooperación con una participación activa de la Sociedad Nacional es así que con la Cruz Roja Suiza se ha podido establecer los intereses de ambas partes y a partir de allí negociar.

Durante el ejercicio 1998 hasta la fecha (2005) la Cruz Roja Paraguaya ha encaminado proyectos de cooperación en las tres temáticas: cooperación al desarrollo, fortalecimiento institucional y ayuda humanitaria. En ese sentido, se ha ejecutado 19 operaciones de ayuda humanitaria como respuesta a situaciones de emergencias por sequías, inundaciones, grandes temporales en 9 departamentos del país (Guaira, Itapua, Ñembucu, Presidente Hayes, Boquerón, Concepción, San Pedro y Alto Paraguay) y con fuentes de financiación provenientes de la Agencia Internacional para el Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos (USAID), Cruz Roja Española, Oficina de Asuntos Humanitarios de la Unión Europea, Federación Internacional de la Cruz Roja, Gobierno de Países Bajos, Asociación Clubes Sociales del Paraguay.

En el área de cooperación al desarrollo, se han ejecutado en estos años 42 proyectos en los sectores de salud asistencial y preventiva, salud reproductiva, generación de ingresos, ambiente, producción alternativa, infraestructura sanitaria, preparación para desastres, capacitación, micro industrias caseras, genero, ciudadanía y otros, en 13 departamentos del país (Asunción, Central, Guaira, Concepción, Alto Paraguay, Alto Paraná, San Pedro, Ñembucu, Itapua, Misiones, Boquerón, Cordillera y Amambay) con la cooperación de la Cruz Roja Española y asambleas autónomas de estas, Federación Internacional de la Cruz Roja, Cruz Roja Suiza, Cruz Roja Sueca, Fondo de Población de las Naciones Unidas, ESSO Paraguay Estándar, Cruz Roja Finlandesa.

Para fortalecerse internamente y brindar un servicio con mayor eficiencia a las demandas actuales, la Cruz Roja Paraguaya acude a la cooperación institucional en este orden se ejecutaron 16 proyectos en sectores tales como infraestructura, equipamiento, vehículos, capacitación interna, difusión y divulgación. El apoyo para estos sectores fueron proveídos por la Cruz Roja Española y asambleas autónomas, el Comité Internacional de la Cruz Roja, el Gobierno Japonés y la Cruz Roja Noruega. Todos estos proyectos fueron auditados.

LOS INGRESOS

En relación a la obtención de recursos, en el año 1991 se firmó un acuerdo (después de 65 años de trabajo con el gobierno), por el cual el Ministerio de Salud incluyó al Hospital de la Cruz Roja dentro del presupuesto general de la nación. Desde entonces, se cuenta con una ley que facilita recursos humanos para el hospital, el cual es el gasto más importante de Cruz Roja Paraguaya.

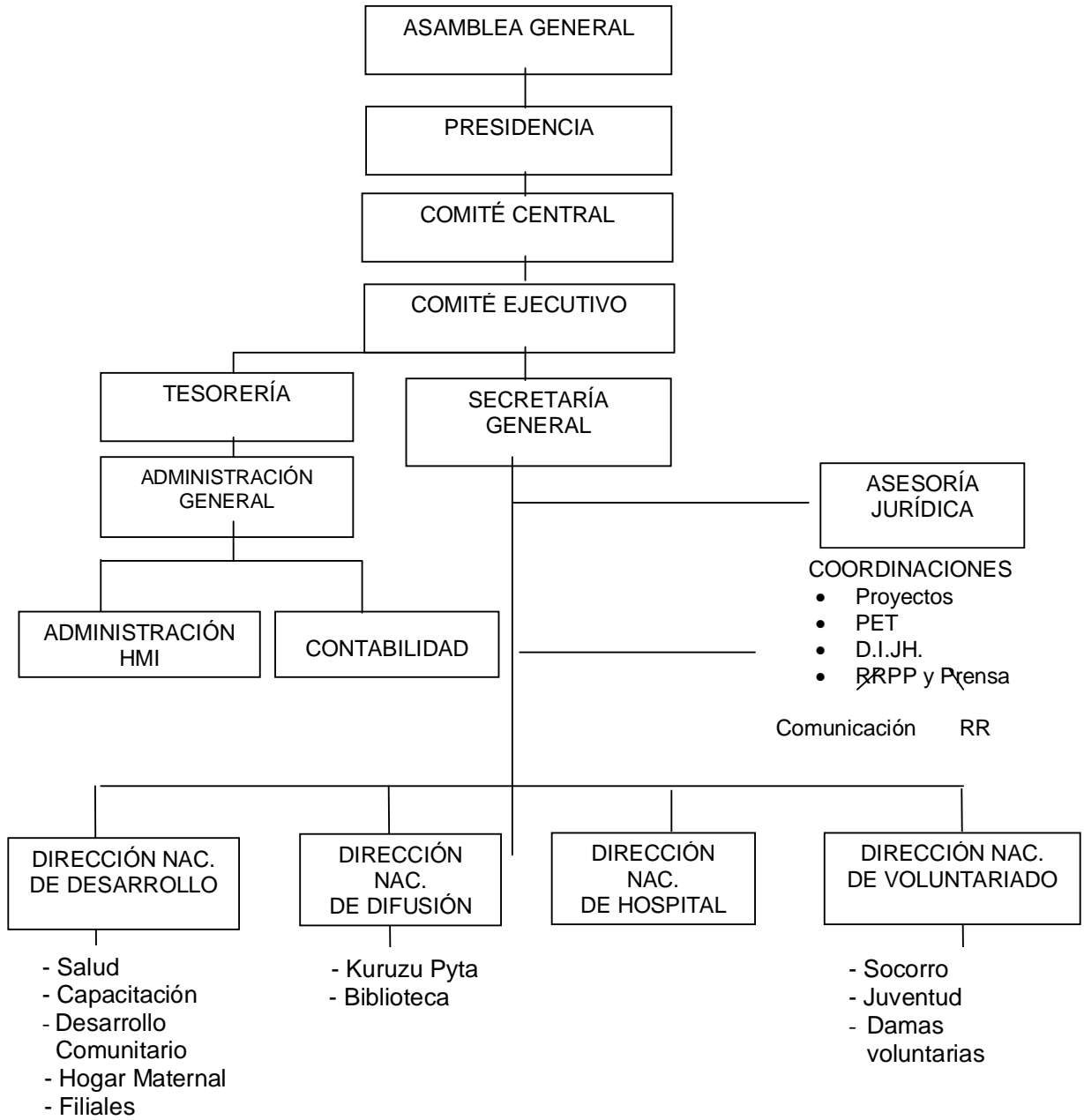
El año 1992 se creó el comité de captación de recursos. Los ingresos principales de la Cruz Roja se obtienen por recaudación en la Fiesta de la Banderita, que es la colecta anual nacional de recaudación de fondos; también se cuenta con algunos fondos generados por servicios (provisión de vacunas). A partir del finales de 2006, se crea una oficina de Movilización de Recursos ya que éste es uno de los mayores problemas de esta Sociedad Nacional.

Las filiales tampoco cuentan con ingresos, al igual que la sede central realizan diversas actividades para la recaudación de fondos, en especial la Fiesta de la Banderita.

DESARROLLO COMUNITARIO

Las filiales son las instancias responsables de promover el desarrollo comunitario a través de los proyectos. El desarrollo comunitario es entendido como las acciones preventivas frente a desastres, y también es promover el cambio a través de la educación sin imposición.

**ORGANIGRAMA SEDE CENTRAL
CRUZ ROJA PARAGUAYA**



A.4. CRUZ ROJA VENEZOLANA

La Cruz Roja Venezolana tiene 112 años cumplidos. Funciona con 24 seccionales (filiales) que coinciden con la división política del país. En cada estado, funciona una seccional de Cruz Roja.

LA PLANIFICACIÓN

El Plan Nacional 1999 - 2004 fue elaborado con la participación de los presidentes de todas las seccionales y por los directores nacionales. Para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo se consideró el Plan de Acción de la Federación y las directrices del Plan Interamericano. Para su formulación se realizaron tres talleres regionales, una reunión con representantes del voluntariado de todos los estados y una reunión nacional donde se presentaron las conclusiones. Participaron un total de 281 personas. Luego del Plan Nacional, se elaboraron los Planes de Desarrollo Local en todas las seccionales, luego se realizaron reuniones con todas las seccionales y se las capacitó en cómo elaborar los planes de desarrollo local.

El Plan Nacional de Desarrollo 2005 - 2010 se elaboró en el año 2004 con el apoyo de la Federación Internacional de la Cruz Roja y con financiamiento del Comité Internacional de la Cruz Roja. Se realizaron reuniones nacionales, talleres FODA en cada región y un taller nacional con voluntarios.

Actualmente, se tiene un Plan Nacional de la Cruz Roja y 24 planes locales de las filiales. El proceso de planificación fue realizado en forma participativa con presencia de voluntarios, órganos de gestión y órganos de gobierno de todo el país. A esto se le suma la imagen de la encuesta realizada a nivel nacional por una empresa privada contratada para tal fin.

EL VOLUNTARIADO

Los voluntarios a nivel nacional son aproximadamente 2600 activos y cerca de 12000 pasivos. Se lleva un registro y una base de datos de los voluntarios activos y pasivos. Este registro se revisa una vez al año para verificar la condición del voluntariado. Entre el 87% - 88% de los voluntarios logran graduarse como brigadistas, aunque se reconoce que hay gente que deserta por diversos motivos. Dos veces al año se les convoca a los voluntarios para actualizarlos, para darles información sobre el trabajo realizado por la Cruz Roja.

La capacitación al voluntario depende de cada programa, en el caso del programa de socorros que es la capacitación más extensa dura casi 2 años, mientras que los jóvenes tardan un año en juramentarse como brigadistas.

El proceso de capacitación implica que la seccional envíe una propuesta de dos o tres personas que asistirán al taller de capacitación, la idea es que estos capacitados repliquen su experiencia en la filial. La capacitación puede ser a una filial completa, y no sólo al equipo técnico. Los presidentes de cada seccional también se capacitan. Los talleres de capacitación se realizan en la sede nacional o en cualquier Estado.

La capacitación es constante. En las capacitaciones se les explica al voluntariado la visión, misión y la estructura de la institución, cada dirección a su vez capacita en lo que hace su área.

Durante los talleres de capacitación se les proporciona los formatos para presentar los proyectos y la forma de presentar el presupuesto por actividad. Se les enseña a utilizar la herramienta Análisis de Vulnerabilidad y Capacidades y el Marco Lógico para la elaboración de proyectos.

Un aporte significativo de la experiencia venezolana es el voluntariado corporativo que vienen desarrollando las empresas bajo el enfoque de responsabilidad social.

El voluntariado corporativo nace del Proyecto Desastres y Salud Comunitaria que logró financiamiento de la Cruz Roja Británica. El voluntariado surge bajo el marco del boom de Responsabilidad Social Empresarial que experimenta Venezuela desde hace más de cinco años. En el marco del proyecto se identificó que existía en las empresas personas que tenían interés en realizar un trabajo con la comunidad y que a la vez se sentían identificadas con la institución. Es así como en el segundo año se replica este proyecto en otras comunidades en donde participaron las industrias con su capital humano y con aporte económico. Año tras año este tipo de proyecto ha logrado sumar a más empresas, permitiendo que en los momentos en que se han presentado situaciones adversas en Venezuela (bagueta 2005) se realizaran planes de acción donde participaron activamente los voluntarios corporativos y se lograra que un 80% de la inversión fuera de capitales nacionales en su mayoría de la banca.

Detectado este interés la Cruz Roja Venezolana se relaciona en un inicio con la empresa "Procter & Gamble" y la entidad financiera "Banesco", promoviendo la captación de voluntarios al interior de estas instituciones. La campaña duró tres meses. En Banesco, se inscribieron 120 empleados del banco, de los cuales permanecieron 84 y en Procter & Gamble 27 y quedaron 25 voluntarios. Para el 2006 se replica este tipo de actividad y se une el "Grupo Mezerhane", se capacitaron 60 voluntarios. Durante esta experiencia de captación y capacitación al voluntariado se le mostraba no sólo lo que significa ser voluntario de la Cruz Roja, sino también se le mostraba la amplia gama de voluntariado que existe, con la información brindada el voluntario decidía si permanecía o no a la Cruz Roja.

Un caso exitoso del trabajo que se está realizando con Responsabilidad Social ha sido la construcción del área de maternidad del Hospital Carlos J. Bello de la Cruz Roja Venezolana en Caracas gracias al esfuerzo de Banesco, uno de los bancos más importantes de Venezuela, y la Cruz Roja Venezolana. Los técnicos de estas instituciones trabajaron desde la preparación del proyecto hasta la reconstrucción completa de una maternidad. No se debe dejar de mencionar que todo este trabajo ha creado nuevas redes de relaciones con diferentes empresas e instituciones que están permitiendo fortalecer a la Cruz Roja Venezolana y sus acciones.

Podemos citar el caso donde la Fundación Venezuela Sin Límites ha proporcionado a la Cruz Roja Venezolana en comodato una bodega de 1600 m². la cual ha sido acondicionada para acomodar ahí todo el equipo y productos necesarios para atender cualquier evento.

Otro caso es la respuesta a las inundaciones del 2005 donde se atendieron a más de 5000 familias, con ayuda humanitaria, siendo la mayor parte de inversión realizada por empresas venezolanas.

Así mismo, se creó un fondo para las víctimas del tsunami con aportes de la ciudadanía y de los bancos Mercantil y Banesco. También estos dos bancos han permitido, por medio de su patrocinio, que la Cruz Roja Venezolana participe en convenciones internacionales como la de Responsabilidad Social realizada en Santiago de Chile.

Son variados y múltiples los casos de Responsabilidad Social que tiene Venezuela y día a día van creciendo los aportes y financiamientos de recursos de la empresa privada y organizaciones, así como la integración de su voluntariado corporativo.

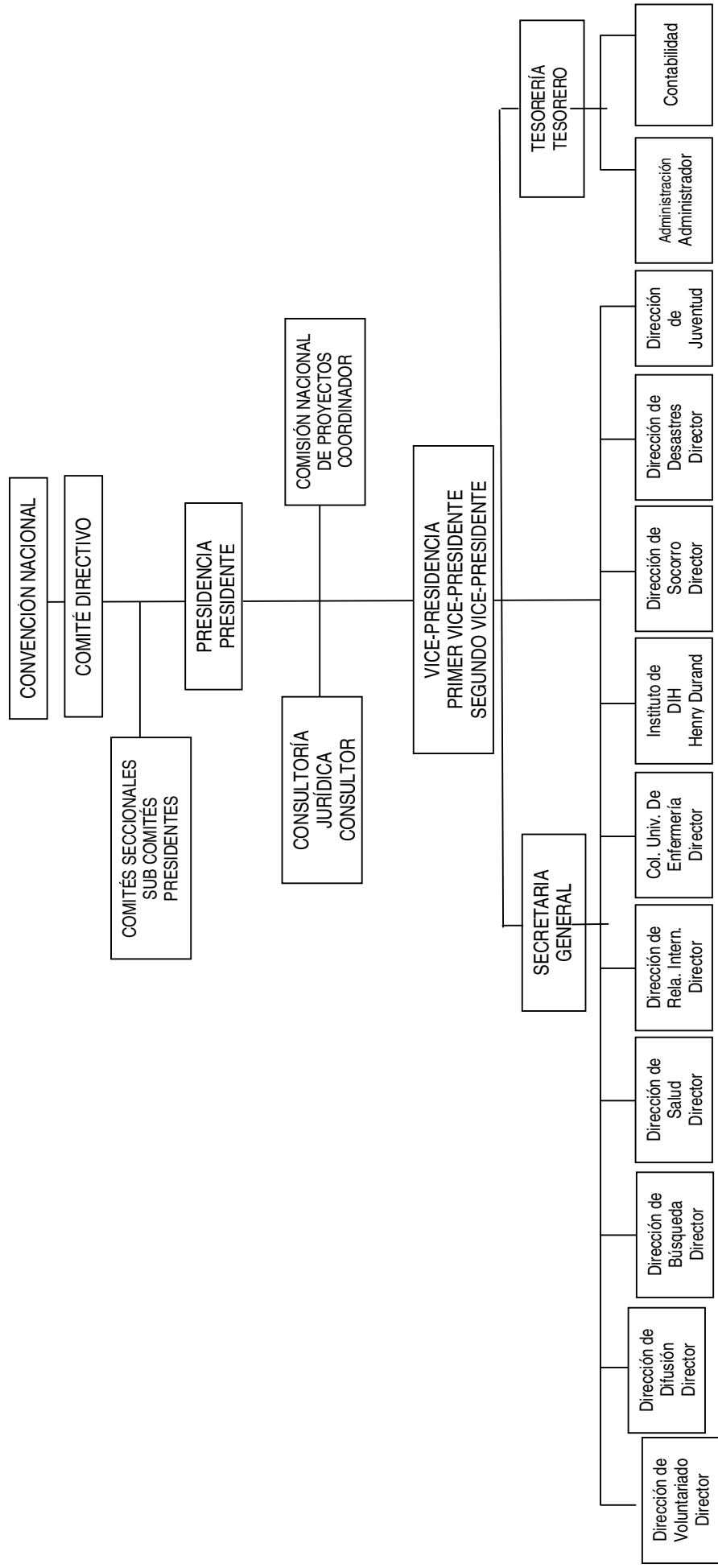
Un hecho que próximamente convocará a más voluntarios es la ley de Servicio Social la cual presupone que todos los estudiantes universitarios -de universidades privadas y públicas-, independientemente de la carrera que estudien, tienen que prestar un servicio comunitario como requisito para la obtención de su título de pregrado o postgrado. Esta situación demandará que la Cruz Roja Venezolana sea capaz de canalizar adecuadamente esta gran demanda para incorporarse a su voluntariado, aunque se reconoce que se le priva de uno de los principios precisamente el del carácter voluntario.

Ya se han firmado acuerdos entre universidades y algunas seccionales, donde este servicio comunitario será canalizado por medio de la Cruz Roja Venezolana.

LA IMAGEN

Existe una preocupación para cambiar la imagen de la Cruz Roja Venezolana y mejorar su posicionamiento, y ello debido a que se ha tomado conciencia que la Cruz Roja es percibida como un hospital, hay que tener en cuenta que la Cruz Roja Venezolana tiene 10 hospitales a nivel nacional; antes del desastre de Vargas, la actividad principal de la Sociedad Nacional era netamente asistencial y de socorros. Esta imagen ha sido recogida por medio de una encuesta realizada en diciembre del 2005 a nivel nacional.

CRUZ ROJA VENEZOLANA ORGANIGRAMA SEDE CENTRAL



B. LA COOPERACIÓN EN EL CASO DE ECUADOR⁹.

Estrategia de Cooperación para el Desarrollo¹⁰

Una de las características de una Sociedad Nacional que funciona bien es tener claramente definida una estrategia de cooperación que le permita juntar esfuerzos, contar con objetivos claros, ámbitos de acción y colectivos de trabajo. Tomando en cuenta esta necesidad, se puntualizaron los siguientes lineamientos para la cooperación:

- Orientar sus proyectos hacia los sectores más vulnerables.
- Potenciar la participación de la comunidad y fortalecer las capacidades de los beneficiarios.
- Impulsar una metodología unificada para la identificación, formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos.
- Potenciar un adecuado desarrollo del recurso humano, asegurando la capacitación y participación profesional del voluntariado para así potenciar la continuidad de proyectos con personal local.
- Promover proyectos de carácter integral.
- Promover la cooperación descentralizada y coordinada, a través del fortalecimiento de la participación de las diferentes Juntas Provinciales, Cantonales y Parroquiales, mejorando los sistemas de comunicación y coordinación.
- Concretar estrategias regionales.
- Intensificar las relaciones con organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y organismos internacionales a fin de fortalecer e incrementar el apoyo técnico y financiero.
- Impulsar la promoción y difusión de los resultados de las evaluaciones y del trabajo en general de proyectos como una forma de transparencia.
- Buscar una mayor corresponsabilidad de la Sociedad Nacional en la financiación de actividades de cooperación al desarrollo.
- Incorporar la planificación operativa y de gestión de proyectos a la estructura de los diferentes programas y áreas.
- Articular los proyectos de cooperación con los planes de desarrollo institucional de las filiales evitando que sean experiencias aisladas y sin continuidad.

Desde el año 1997 se viene superando la etapa de tener proyectos sueltos, para ello se definió cómo trabajar en cooperación, en cuáles ámbitos, los actores y los colectivos con los cuales se debería trabajar. La cooperación es entendida bajo un esquema de tres actores: el donante, el receptor y los beneficiarios. Este proceso de definición de cómo debe ser la cooperación recoge el Acuerdo de Sevilla, documento que marca las normas de cooperación de las Sociedades Nacionales.

Ahora a la cooperación se le reconoce como un trabajo entre iguales, entre pares. La Cruz Roja Ecuatoriana entiende que cooperación es un trabajar juntos basado más en un concepto de solidaridad entre iguales que de ayuda.

La Cruz Roja Ecuatoriana tiene establecidos los Acuerdos de Cooperación con las Sociedades Nacionales Participantes, los cuales manifiestan su interés en el tipo de colectividades que se quiere apoyar y ámbitos geográficos de intervención. Es conociendo estos intereses de la agencia que se plantea la solicitud de cooperación, existiendo una sola voz gestora de la cooperación internacional, la presidencia de la Cruz Roja Ecuatoriana.

⁹ En la presente sistematización se realiza una aproximación de cómo trabaja la cooperación en Ecuador, en especial la Cruz Roja Americana y la Cruz Roja Suiza y también se recoge la metodología de intervención de la Cruz Roja Suiza en tres países, siendo este último tema desarrollado de manera independiente en punto C.

¹⁰ Tomado de "10 años de Cooperación entre la Cruz Roja Española y La Cruz Roja Ecuatoriana". Cruz Roja Ecuatoriana. Quito, agosto 2006.

Al tener la Cruz Roja Ecuatoriana un Plan Nacional de Desarrollo todas sus acciones deben enmarcarse dentro de este Plan, documento que también le permite al donante saber qué se necesita en cooperación.

Una vez aprobados los proyectos, le corresponde al donante hacer el seguimiento. En el caso de que se tenga una delegación se produce un acompañamiento, reconociendo que quien da las directrices y ejecuta las actividades es la Cruz Roja Ecuatoriana.

Actualmente la Cruz Roja Ecuatoriana tiene un promedio de tres millones y medio de dólares anuales de cooperación, y maneja entre 35 y 45 proyectos. Desde la cooperación los principales fuentes de ingreso son de las Sociedades Nacionales Participantes. Como contrapartida en los proyectos de cooperación generalmente la Cruz Roja Ecuatoriana pone el 8%, fondos que vienen de los servicios que brinda la Cruz Roja¹¹.

Las principales fuentes de cooperación internacional son:

- Federación Internacional de la Cruz Roja
- Cruz Roja Americana
- Cruz Roja Española
- Cruz Roja Francesa
- Cruz Roja Holandesa
- Cruz Roja Suiza
- ACNUR
- CARE
- Fundación Melinda y Bill Gates
- USAID / OFDA
- PNUD (VIH SIDA)
- Organización Panamericana de la Salud
- Programa Mundial de Alimentos
- Kimirina (VIH SIDA)

También se tiene el apoyo de Oleoductos de Crudos Pesados

Si se cuenta con delegaciones de la Cruz Roja Participante se busca en conjunto identificar nuevos actores que permitan establecer alianzas estratégicas a nivel empresarial, por ejemplo con la Cámara Ecuatoriana – Americana.

En relación con la cooperación se ha crecido dentro de las sociedades nacionales de distinta forma, existen exigencias de los donantes que hay que tener en cuenta, además de lo señalado sobre sus intereses, exigencias más de tipo técnico, cómo la forma de rendición de cuentas.

En términos generales, el trabajo de cooperación ha permitido entenderla como no sólo como la relación con el donante, sino también con los beneficiarios, el voluntariado, el equipo.

También es importante destacar que en el 2006 la Cruz Roja Ecuatoriana las juntas provinciales firmaron un acuerdo que define el sistema de evaluación y monitoreo y el reglamento operativo de la cooperación internacional, lo que indudablemente sienta las bases de un trabajo más eficiente.

B.1. LA COOPERACIÓN DE LAS CRUCES ROJAS AMERICANA Y ESPAÑOLA

En Ecuador se encuentran presentes las delegaciones de la Cruz Roja Americana y de la Cruz Roja Española, mientras que la primera trabaja un proyecto, la segunda en más de una veintena de proyectos.

¹¹ Además del Banco de sangre la Cruz Roja Ecuatoriana brinda servicios de salud, cuenta con laboratorio general, de genética y hematología.

B.1.1. LA CRUZ ROJA AMERICANA

La Cruz Roja Americana tiene una delegación desde el año 2001. El origen de sus fondos provienen del gobierno estadounidense, principalmente, y de fundaciones, empresas del sector privado y de individuos.

A lo largo de la experiencia se ha dado un aprendizaje de ambas partes, la Cruz Roja Americana siempre estando conciente que la Cruz Roja Ecuatoriana es responsable de los colectivos vulnerables con los que trabaja.

La Cruz Roja Americana desarrolla un proyecto que tiene sus raíces en el Plan Colombia. El proyecto "Ayuda Humanitaria Frontera Norte" comenzó su primera fase en el año 2002 y tiene por población objetivo los desplazados y la población receptora. Ecuador recepciona un alto flujo de desplazados colombianos desde el año 2000. En un momento inicial, los colombianos llegaron huyendo de los paros armados y se instalaron en Sucumbíos, Esmeraldas, Tulcán. Pero luego se han dado otros desplazamientos hacia Quito y hacia Santo Domingo. Lo que ha originado que el proyecto intervenga en seis provincias, siendo el proyecto igual en las seis provincias, aunque reconociendo y teniendo en cuenta las particularidades de cada lugar.

El proyecto consiste en realizar atenciones médicas a través de brigadas de salud hechas por profesionales, doctores, odontólogos. Estas brigadas integrada por profesionales ecuatorianos llegan a las comunidades más remotas, más rurales, donde no hay servicios del Ministerio de Salud o de las Naciones Unidas.

En años anteriores, la delegación norteamericana tuvo un rol más protagónico en la coordinación del proyecto, es recién en el último año que el programa de salud comunitaria de la Cruz Roja Ecuatoriana ha asumido el rol de coordinación técnica. Actualmente la Cruz Roja Americana realiza el monitoreo y asegura que se cumplan los requerimientos del donante. Este cambio organizacional ha requerido ajustes de ambas partes y está permitiendo definir mejor los roles y responsabilidades de cada identidad. Según el delegado de la Cruz Roja Americana¹², esta es una experiencia positiva, señalando que cuando se han presentado problemas, estos se han enfrentado en forma conjunta, siendo la clave de estos avances la comunicación. Una preocupación compartida es el de mejorar el impacto de las intervenciones.

Una característica del proyecto es que el financiamiento es anual, lo que de alguna manera limita el accionar, pero a pesar de ello se está planteando como reto el poder medir el impacto del proyecto.

B.1.2. LA CRUZ ROJA ESPAÑOLA

La Cruz Roja Española es una fuente importante de cooperación en América Latina, en especial en Ecuador, ya que existe un fuerte compromiso entre ambos países, explicado en parte, por un número importante de ecuatorianos en España.

La relación entre la Cruz Roja Española y la Cruz Roja Ecuatoriana data desde más de diez años. Ocho años atrás se instaló en Quito la Oficina Regional de la Cruz Roja Española, la que luego de tres años se trasladó fuera del país. Durante ese periodo se generó una fuerte demanda de apoyo de las filiales hacia la Cruz Roja Española. Esta demanda originó a que se instalara una delegación en Quito y obligó a pensar en una cooperación mucho más organizada y planificada.

Entre la cooperación brindada por la Cruz Roja Española está el apoyo a la creación de la oficina de proyectos, la cual recibió financiamiento durante seis años. Primero este apoyo permitió cubrir los requerimientos financieros de esta oficina en un 75%, luego en un 50%. Actualmente ya no la apoya directamente, sino a través de proyectos de desarrollo

¹² Delegado Corey Michaud, entrevista enero del 2007.

organizacional como son las auditorías internas, desarrollo de *softwares* contables en diferentes provincias. A lo largo de este tiempo, la Cruz Roja Española ha apoyado en capacitaciones, asesoramiento y han acompañado los procesos de la Sociedad Nacional.

La Cruz Roja Española conjuntamente con la Cruz Roja Ecuatoriana comenzaron a ver la necesidad de no apoyar proyectos sueltos, sino que éstos deberían surgir de los planes locales comunitarios, en donde no sólo había que tener en cuenta el nivel de pobreza o de necesidades, sino también tener en cuenta la capacidad de las mismas filiales de asumir los proyectos.

Una vez al año la Cruz Roja Ecuatoriana presenta en Madrid su cartera de proyectos a las Cruces Rojas de las distintas autonomías. De esta manera la cooperación puede venir de las Cruces Rojas de las Autonomías¹³, pero también de los ayuntamientos, diputaciones, empresas. La Cruz Roja Española tiene fondos propios pero el mayor componente se obtiene vía los ayuntamientos.

La obtención de financiamiento tiene sus tiempos, algunas veces es relativamente rápido otras veces demora un par de años. También hay que tener en cuenta las convocatorias y sus plazos. La Cruz Roja Española actualmente financia entre 25 - 30 proyectos, los cuales se encuentran en diferentes fases: unos en inicio, otros a nivel intermedio y otros finalizando.

Para la selección del proyecto se tiene en cuenta, el interés por el tema o si ya existe una relación de trabajo con determinada zona. La intervención busca la integralidad, primero se apoya proyectos de servicios básicos para terminar en proyectos productivos. Asimismo, se toma en consideración la relación de tales proyectos con el propio Plan de la Cruz Roja Ecuatoriana y la política de cooperación de la Cruz Roja Española. Un proyecto no es aprobado sino forma parte de un plan local comunitario o un plan local institucional. De manera general se puede señalar que la Cruz Roja Española apoya el desarrollo comunitario (salud, educación, unidades productivas), en los ámbitos de Loja, Zamora, Sucumbios; mientras que en Morona, y en toda la amazonía se trabajan los temas de etnias y nacionalidades; y en Chimborazo se trabaja el tema de desastres naturales.

El papel de la Cruz Roja Española es brindar asesoramiento en la formulación de los proyectos, realizar seguimiento y ver el cierre de los mismos. Se acompaña todo el proceso. Siempre consultando a Madrid o a la autonómica que le corresponde el proyecto, o a los financiadores.

También es importante destacar que en esta relación se han presentado, como es natural, distintos puntos de vista, distintas manera de entender cómo se deberían hacer las cosas, pero estas diferencias se han ido superando en base al diálogo. En esta relación también ha sido importante el comprender los ritmos de cada una de las partes.

En esta experiencia de 8 años se han ido perfilando procesos que luego la Cruz Roja Ecuatoriana los ha ido asumiendo como políticas de cooperación con otros donantes, como por ejemplo la necesidad de que los planes sean la base de cualquier intervención.

Entre la Cruz Roja Española y la Cruz Roja Ecuatoriana, existe un acuerdo de cooperación que se le conoce como Plan País 2000 – 2005. En ese plan se visualiza los objetivos conjuntos, estrategias de trabajo, sectores en los que se va a trabajar, tanto temáticos como geográficos. En forma conjunta las dos Cruces Rojas han desarrollado una metodología de organizar los programas dentro de un marco de cooperación. Están definidas las formas de rendición de cuentas, el sistema de seguimiento, siendo el nexo operativo la coordinación en proyectos.

Este plan ya concluyó y actualmente se está evaluando, incorporando el punto de vista de las filiales, ya que es importante que no sólo se tenga resultados en cuanto el cumplimiento de los objetivos, sino también se evalué el impacto en la comunidad y en el fortalecimiento de la

¹³ Hay que tener en cuenta que las Cruz Roja de las distintas autonomías de España tienen cada una su propia lógica.

Cruz Roja. Interesa conocer si el apoyo de la Cruz Roja Española ha permitido fortalecer a la Sociedad Nacional, como por ejemplo en los temas de voluntariado, capacitación, manejo de comunidades. Como un balance preliminar se puede indicar que la Cruz Roja Española considera adecuado el enfoque de cooperación de la Sociedad Nacional y reconoce las visiones y esfuerzos en ese sentido¹⁴.

Es importante destacar que siendo la Cruz Roja Española la única de origen europeo que tiene una delegación en Ecuador, ésta puede intervenir ante un llamado de la Unión Europea aún en aquellos sectores donde no había establecido compromiso. Es así que actualmente se tiene intervención en 18 de las 22 provincias.

Estrategia conjunta con la Cruz Roja Española¹⁵

A finales de 2004 y durante el 2005, la Cruz Roja Ecuatoriana, acogiendo la metodología CAS (Estrategia Apoyo País) aplicada por la Federación Internacional de la Cruz Roja, llevó a cabo una serie de talleres en toda la Red Territorial con miembros de operaciones, gestión y gobierno para definir sus niveles de cooperación. Se debe destacar que una Sociedad Nacional hermana, en varios de los talleres, haya sido mencionada en el nivel más cercano de cooperación. Se trata de la Cruz Roja Española, debido a los años de cooperación en el país, al aporte entregado a las filiales y a la comunidad, a la solidaridad y al trabajo conjunto.

El Plan de Cooperación entre la Cruz Roja Ecuatoriana y la Cruz Roja Española se concretó hace 6 años, con una clara orientación de trabajo hacia las provincias y las comunidades con mayores indicadores de vulnerabilidad.

Los participantes en el Plan País, la Cruz Roja Ecuatoriana y la Cruz Roja Española, acordaron realizar este Plan en las provincias de Carchi, Chimborazo, Bolívar, Esmeraldas, Guayas, Loja, Napo, Pastaza, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Sucumbíos. Esta selección responde a los mapas de pobreza y a la capacidad operativa que las Juntas Provinciales de la Cruz Roja Ecuatoriana tienen en cada una de estas zonas.

Provincias que intervienen en el Plan País

PROVINCIA	POBLACIÓN	% POBREZA
BOLÍVAR	169.370	76.5%
CARCHI	152.939	59.6%
CHIMBORAZO	403.632	67.3%
ESMERALDAS	385.223	76.0%
GUAYAS	3.309.034	61.3%
LOJA	404.835	68.2%
MORONA SANTIAGO	115.412	75.8%
NAPO	79.139	77.1%
PASTAZA	61.779	66.9%
SUCUMBÍOS	128.975	81.7%
ZAMORA CHINCHIPE	76.601	76.7%

Fuente: SIISE versión 3.5; Censo 2001

* Porcentaje de pobreza medido según necesidades básicas insatisfechas.

El Plan País fue suscrito en mayo del año 2000, con el fin de generar acciones que favorezcan a las personas y a las comunidades en condiciones de vulnerabilidad, en búsqueda de que los planes, programas y proyectos apoyados por la Cruz Roja Ecuatoriana propicien el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades participantes.

¹⁴ Delegada Elizabeth Arroba. Entrevista enero del 2007.

¹⁵ "10 años de Cooperación entre la Cruz Roja Española y La Cruz Roja Ecuatoriana". Cruz Roja Ecuatoriana. Quito, agosto 2006.

El Plan País fomenta actividades de ayuda humanitaria, desarrollo institucional y desarrollo comunitario, para contribuir a fortalecer las capacidades institucionales y comunitarias; permitiendo un trabajo unitario en la promoción solidaria de valores humanitarios; consolidando actividades de sensibilización y educación para el desarrollo; mejorando las habilidades y destrezas para la preparación y atención en desastres y la promoción de la salud.

Los logros alcanzados por la Cruz Roja Ecuatoriana en el marco de este plan, han permitido que se establezcan alianzas estratégicas con gobiernos seccionales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de implementar programas de cooperación, de asociaciones y financiación a largo plazo, así como de una mediación más activa, lo que ha generado el cumplimiento efectivo del mandato humanitario.

Contar con Juntas Provinciales organizadas y fuertes es el primer paso para la creación de una Cruz Roja Ecuatoriana que funcione bien. La Cooperación Española ha contribuido, a través de sus múltiples intervenciones, a promover el uso de sus recursos colectivos de manera eficaz y eficiente, con lo que se ha logrado de esta manera que todos los miembros de la Sociedad Nacional trabajen juntos, cooperando, aliándose y desenvolviéndose desde cada espacio en el que se desarrollan. La priorización en la dirección y organización de los recursos humanos, financieros, programas y servicios, como componentes básicos del fortalecimiento de la capacidad, permite actuar en la prevención e intervención en casos de Desastre y en Desarrollo Comunitario, aspectos que han sido tomados en cuenta en el Plan País de Cooperación.

Los programas realizados en el marco de esta cooperación bilateral, han facilitado la definición de criterios de calidad y el fortalecimiento de las capacidades técnicas, propiciando la construcción de indicadores de impacto y de resultado, desde la validación un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación real.

Como consecuencia, la Cruz Roja Ecuatoriana y la Cruz Roja Española han impulsado el desarrollo organizacional a partir de la construcción de planes de desarrollo local en los cuales se ha priorizado a las etnias, nacionalidades y culturas, los desplazados y migrantes, los discapacitados, los drogodependientes, las mujeres, los niños, las niñas y los adolescentes; ámbitos y colectivos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo de la Cruz Roja Ecuatoriana, que orientan la dirección y organización de recursos humanos y financieros de la institución.

METODOLOGÍA

- Enfoque integrado.
- Localización de las intervenciones.
- Participación social y comunitaria.
- Racionalidad y eficiencia en el gasto.
- Acuerdos interinstitucionales y multisectoriales.
- Fortalecimiento de las iniciativas locales.

EJES

- Ayuda Humanitaria.
- Cooperación al desarrollo.
- Desarrollo Institucional.

BENEFICIARIOS

- Refugiados y desplazados.
- Desarrollo institucional.
- Niños/as, adolescentes.
- Mujeres, jóvenes.
- Adultos Mayores. Grupos étnicos.

PARTICIPANTES

- Comunidades.
- Cruces Rojas Locales
- Cooperantes

-
- Gobiernos locales
 - ONG Locales
 - Organismos Supraestatales

PLAN DE COOPERACIÓN DE LA CRUZ ROJA ESPAÑOLA

- Desarrollo de las capacidades locales y empoderamiento
- Participación
- Enfoque comunitario
- Enfoque de género
- Continuidad entre la emergencia, la rehabilitación y el desarrollo
- Autosuficiencia y efecto multiplicador
- Protección del medio ambiente y promoción del desarrollo humano sostenible.
- Sensibilidad a los factores culturales

LA IMPLICACIÓN DE LA RED TERRITORIAL EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Durante los 10 años de cooperación internacional entre la Cruz Roja Ecuatoriana y la Cruz Roja Española, tenemos que destacar el esfuerzo e implicación de toda la red territorial.

En el estado español, la labor que han venido haciendo las diferentes Cruces Rojas tanto a nivel local, como provincial y autonómico merece un especial protagonismo en estas páginas. Gracias a esta estrategia descentralizada, se ha podido comprometer a municipios, consejos provinciales, diputaciones provinciales y gobiernos autonómicos que durante este tiempo han canalizado su cooperación a través de la Cruz Roja. Además, cada una de las asambleas de la Cruz Roja ha implicado a sus donantes y socios para poder garantizar tener fondos propios para acciones de fortalecimiento institucional.

Todas estas contribuciones no se pueden valorar sin tener en cuenta que han servido para sentar las bases del Plan País entre la Cruz Roja Española y la Cruz Roja Ecuatoriana, el instrumento de cooperación más importante para determinar la estrategia de intervención conjunta.

LECCIONES APRENDIDAS DE LA COOPERACIÓN BILATERAL¹⁶

- La cooperación mantenida durante estos años ha demostrado que a pesar de las posiciones personales y formaciones diferentes de quienes han estado en un momento u otro en cualquiera de los lados de la relación, con la participación y la cooperación de todos los niveles de la institución y de la comunidad, ha aprendido que la Cruz Roja construir capacidades para llevar a cabo una programación de desarrollo comunitario integrado y abocarse a la acción conjunta con autoridades e instituciones locales.
- Las Juntas Provinciales, cantonales y parroquiales de la Cruz Roja que han participado en los diferentes proyectos han experimentado un significativo mejoramiento de su imagen ante la comunidad, así como han incrementado la confianza y la credibilidad de sus acciones. Esto les ha permitido, en algunos casos, buscar nuevos financiadores y desarrollar una estrategia de captación de recursos.
- Muchas de estas filiales han adquirido competencia para la gestión de proyectos y desarrollaron como grupo una experiencia valiosa en programación comunitaria integrada que debería construir el cimiento del trabajo comunitario de los próximos años. El trabajo con grupos culturalmente diversos bien puede ser una de las tareas más difíciles, pero más importante de la Cruz Roja.
- Existe en las filiales un cambio radical en la forma de pensar y mirar el trabajo comunitario, sin ninguna duda, la cooperación ha dado la posibilidad de dar una reorientación al trabajo que la Cruz Roja realiza con la comunidad. Este modelo participativo de trabajo comunitario está recibiendo creciente reconocimiento oficial

¹⁶ “10 años de Cooperación entre la Cruz Roja Española y La Cruz Roja Ecuatoriana”. Cruz Roja Ecuatoriana. Quito, agosto 2006.

en los planes y estrategias de las Sociedades Nacionales y ha demostrado ser aplicable a otros programas y situaciones.

- Los diferentes planes de desarrollo local y proyectos realizados han tenido un impacto importante al crear un banco de experiencias y una base de voluntarios y personal comprometido capaz de promover el desarrollo de un modelo integrado y participativo.

Las principales debilidades han radicado en los siguientes factores:

- La falta de experiencia de las filiales y de los programas en el desarrollo de los proyectos y el trabajo con la comunidad son dificultades que se han podido ir superando en algunos casos y en otros aún se convierten en una barrera, cuando se observa que al incrementar los recursos y ámbitos de trabajo a realidades más complejas es necesario con ello mayores conocimientos, competencias y recursos. Con demasiada frecuencia, las filiales de la Sociedad Nacional y los mismos programas carecen de este recurso.
- Existe una necesidad permanente de claridad en lo que se refiere a las metas de fortalecimiento institucional y los procesos continuos que son necesarios para el desarrollo y el fortalecimiento de las comunidades. Este desafío lleva a concentrarse en los proyectos como un fin y no como un medio para desarrollar capacidades comunitarias. A nivel de los proyectos, su complejidad así como la participación relativamente escasa de la Cruz Roja combinadas pusieron en peligro los logros y la sostenibilidad de aquellos.
- Es necesaria una cuidadosa selección de los proyectos, una planificación global y medidas orientadas a la sostenibilidad. Entre otras cosas, se sugiere mayor armonización entre los proyectos y la capacidad de la filial; se formulan advertencias acerca de la complejidad técnica de los proyectos o su gran escala y de una dependencia de apoyo externo demasiado fuerte. Se sugiere asimismo aprovechar los logros alcanzado para promover una productiva construcción de competencias y la co-existencia pacífica.
- De la misma forma, es necesario garantizar la participación cada vez más significativa de los miembros de la comunidad y su relación de trabajo coordinado con las autoridades locales. Se recomienda adoptar medidas tendientes y a formalizar las relaciones y aumentar la cantidad de conocimiento e información compartidos así como un papel destacado para los miembros de la comunidad a través de la estructura de los programas existentes.
- En relación con los recursos del programa, es necesario avanzar hacia la dedicación de mayores recursos al fortalecimiento institucional por medio de las tareas comprendidas en el proceso, entre ellas la supervisión y el seguimiento, así como una presencia regular de la Cruz Roja en las comunidades.
- Las estrategias de salida que se buscan no surgirán de principalmente de las acciones que se realicen al momento de cierre de los proyectos, sino de una mayor integración de las actividades de la Cruz Roja. Acompañando estas observaciones, se identifica la necesidad de fortalecer los esfuerzos de obtención de fondos a nivel local y regional.
- Tanto para las comunidades como para las filiales, los proyectos comunitarios corren el riesgo de convertirse en el foco central del programa, sin el este pierde su razón de ser. Esto se produce cuando los participantes pierden de vista el hecho de que el proyecto es solamente es parte del Plan de Desarrollo Participativo y principalmente un vínculo para fortalecer las instituciones comunitarias.
- Dos áreas del desarrollo de las filiales que no han obtenido beneficios significativos son la recaudación global y la participación de voluntarios. Un abordaje más sistemático de fortalecimiento de las filiales, con mayor atención hacia estas áreas, permitiría a la Sociedad Nacional y a las filiales planificar y capitalizar las oportunidades de fortalecimiento de éstas.

PROVINCIAS EN DONDE ACTUAN LA CRUZ ROJA ESPAÑOLA Y LA CRUZ ROJA AMERICANA

PROVINCIA	CR ESPAÑOLA	CR AMERICANA
Esmeraldas		SI
Manabí		
Guayas		
Los Ríos	SI	
El Oro	SI	
Galápagos		
Carchi	SI	SI
Imbabura	SI	SI
Cotopaxi	SI	
Tungurahua	SI	
Bolívar	SI	
Chimborazo	SI	
Cañar	SI	
Azuay	SI	SI
Loja	SI	
Sucumbios	SI	SI
Napo		
Orellana		
Pastaza		
Pichincha		SI
Morona Santiago	SI	
Zamora Chinchipe	SI	

Adicionalmente con el apoyo de la Cruz Roja Española se ejecutan dos proyectos a nivel nacional, el listado sólo indica las operaciones puntuales de las sociedades cooperantes analizadas en cada una de las provincias.

B.1.3. ALIADOS ESTRATÉGICOS DE LA CRUZ ROJA ECUATORIANA

Además de las agencias de cooperación, la Cruz Roja Ecuatoriana identifica que existen aliados estratégicos locales, entre los que destacan:

- Las municipalidades¹⁷, con quienes se trabaja en forma conjunta; por ejemplo, éstas hacen los estudios técnicos si es que se va a construir un puente, o también pueden brindar los promotores de salud legalizados. Por su parte la Cruz Roja Ecuatoriana, los capacita, por ejemplo, en el tema de VIH SIDA para que las municipalidades puedan brindar una asesoría adecuada. El compromiso de las municipalidades es fundamental ya que ellos se harán cargo de la sostenibilidad de gran parte de las intervenciones de la Cruz Roja.
- También son aliados las ONG e iglesias con las que se trabajan los problemas de la comunidad.
- El compromiso de los sectores de gobierno también se da, aunque dependen de la provincia, tal es el caso de compromiso del sector educación en Sucumbios.
- Otro aliado estratégico es la empresa privada, como el Grupo Moderna¹⁸, con ellos se trabaja un proyecto de reasentamiento de desplazados por el volcán Tungurahua.

¹⁷ Cabe destacar la CR Ecuatoriana, tiene más tiempo de experiencia que las municipalidades en lo que es planificación y desarrollo. Éstos recién en los últimos tres años han comenzado a hacer su plan de desarrollo provincial.

¹⁸ Empresa privada de productos de pastelería (harinas)

La relación que se establece con estos aliados estratégicos es de una relación entre iguales, en los diferentes actores exponen sus intereses y establecen objetivos comunes de trabajo.

B.1.4. LA METODOLOGÍA DE TRABAJO EN COOPERACIÓN

Por lo expuesto la Cruz Roja Ecuatoriana tiene claramente establecida su metodología de trabajo en cooperación:

1. Toda acción debe estar enmarcada dentro del Plan Nacional de Desarrollo, en el cuál también están insertos los Planes de Cooperación y los Planes Institucionales de las Filiales.
2. Se realizan talleres participativos con todos los actores involucrados, tanto los beneficiarios, como los representantes de las instituciones locales, autoridades etc. En esos talleres se identifican los problemas, capacidades y oportunidades de solución.
3. En los talleres se identifican acciones consensuadas y se generan compromisos en la ejecución y se firma un acuerdo de responsabilidad entre los diversos actores.

Teniendo en cuenta además que una de las condiciones básicas para una intervención es que la comunidad tenga un mínimo de organización.

La Cruz Roja Ecuatoriana es responsable de la ejecución de la acción, mientras que el rol de la Cruz Roja Participante es de acompañamiento y monitoreo en conjunto con la Sociedad Nacional.

C. RELACIÓN DE LA CRUZ ROJA SUIZA Y EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Un punto aparte de la presente sistematización es revisar el fortalecimiento institucional de las filiales a través de los proyectos financiados por la Cruz Roja Suiza, para ello se visitaron algunas filiales y revisaron proyectos desarrollados en Ecuador, Bolivia y Paraguay, países en donde concentra su accionar.

La Cruz Roja Suiza se basa en los siguientes principios¹⁹:

- Enfoque en el fortalecimiento institucional de filiales seleccionadas.
- Apoyo financiero a proyectos pequeños de las filiales a mediano plazo (2 años por lo menos) que se enmarcan en una estrategia a largo plazo y contemplan la formación de alianzas estratégicas con actores del sector oficial (ministerios, gobiernos departamentales y municipales) y privado (ONG).
- Formulación del proyecto y ejecución operativa por parte de las filiales seleccionadas en base a sus propias capacidades
- Un aporte por parte de la Sociedad Nacional beneficiada a los proyectos presentados de por lo menos 20 por ciento, consistiendo en el asesoramiento y seguimiento técnico y administrativo, incluyendo la evaluación.
- El apoyo se basa en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Sociedad Nacional

El objetivo de cooperación de la Cruz Roja Suiza es el de fortalecer filiales débiles, desatendidas o recientemente formadas a fin de aumentar su capacidad de gestión y experiencia en proyectos. Este tipo de filiales normalmente tiene dificultades en conseguir financiamiento y en consecuencia les cuesta superar sus debilidades. En este sentido, los proyectos a ejecutarse pretenden servir como motor para su desarrollo institucional. Es relevante destacar que no solamente interesan los objetivos de un proyecto, sino que una filial a través del proyecto pueda crecer, conseguir más capacidad de gestión y reconocimiento. También interesa ver la evolución del voluntariado su número y su compromiso, si es un voluntariado proactivo dispuesto a hacer cosas.

Los tipos de los proyectos pueden ser bastante diversos y dependen en primer lugar de las capacidades existentes en las filiales. En general los proyectos deben ser bien enfocados y puntuales. Lo que importa sobre todo es que no sean asistencialistas, sino que se trata de proyectos con una visión social que generan algún tipo de desarrollo principalmente a nivel de la comunidad (proyectos comunitarios). Otro criterio es que los proyectos a partir de una o dos fases, de dos años sean sostenibles y pueden seguir solos, sin el apoyo económico de la Cruz Roja Suiza.

Esta metodología, de apoyar a filiales a través de proyectos a fin de poder fortalecerlas en su crecimiento y sus capacidades, es aplicada por la Cruz Roja Suiza desde hace varios años.

Teniendo este marco general de criterios que orientan el accionar de la Cruz Roja Suiza respecto al apoyo a las filiales a través de proyectos y considerando que lo que se busca es que una filial funcione bien, se propone en el presente estudio el trabajar con unos indicadores que nos permitirán ver el avance del fortalecimiento de la filial.

Cabe señalar que estos indicadores son aún muy genéricos pero nos pueden dar elementos para ver el grado de fortalecimiento de una filial.

INDICADOR	CUMPLIMIENTO
1. Se tiene un Plan Estratégico Institucional	
2. Desarrollo de capacidad de planificación de la filial	
3. Desarrollo de la capacidad de análisis del entorno y su capacidad de	

¹⁹ Principios explicitados por el Delegado Regional para América Latina Volker Sitta en comunicación de enero del 2007.

enfrentarlo	
4. Identidad y compromiso de los miembros de la filial	
5. Captación, capacitación y retención de voluntarios	
6. Capacidad de elaboración, gestión, ejecución y seguimiento de los proyectos	
7. Saber convocar y trabajar con aliados estratégicos	
8. Sostenibilidad del proyecto	
9. Imagen en la sociedad	

Ponderación: XXX es la máxima calificación

C.1. LA CRUZ ROJA SUIZA EN ECUADOR

Aproximadamente en 1998, la Cruz Roja Suiza manifestó su interés y solicitó permiso para trabajar en la zona de amazonía, en esos momentos la Cruz Roja Ecuatoriana no tenía intervención en esa zona ni era una Sociedad Nacional fortalecida como lo es actualmente. Es en este marco que la Cruz Roja Suiza inició su intervención en Sucumbíos.

Luego, en el año 2000, la Cruz Roja Ecuatoriana ya con trabajo en la zona tomó conciencia que en la localidad actuaban directamente dos Cruces Rojas, la Ecuatoriana y la Suiza, situación que hizo replantear la estrategia de intervención de la Cruz Roja Suiza, ya que ésta es respetuosa del mandato de unidad de la Cruz Roja. Por esta razón las pequeñas donaciones, entre doce mil y quince mil dólares, de la Cruz Roja Suiza en Sucumbíos, pasó a ser manejado directamente por una Fundación a la que monitorea la Cruz Roja Suiza. Sin embargo, a pesar del tiempo transcurrido aún los beneficiarios sienten que el accionar de la Fundación es de la Cruz Roja Suiza, el poder superar esta doble imagen es un reto en el que ambas Cruces Rojas están empeñadas.

Cabe precisar que actualmente la Cruz Roja Suiza ya no financia proyectos a la filial de Sucumbíos, su apoyo se trasladó a Zamora.

C.1.1. EL CASO EN SUCUMBIOS

La provincia de Sucumbíos se encuentra ubicada en el norte amazónico del Ecuador, limítrofe con Colombia, razón por la cual recibe el impacto del Plan Colombia, al verse convertida en una de las zonas receptoras de los miles de desplazados colombianos.

La filial de la Cruz Roja Ecuatoriana se formó en el año 2001 ante la eminente presencia del Plan Colombia. En un inicio la filial tenía recursos humanos muy escasos, pero dentro de su grupo de voluntarios había personal ligado a la educación ambiental que trabajaba dentro del sector educación. Este personal constató que había poca conciencia ambiental en la población de Sucumbíos, es decir no había ningún tratamiento adecuado de los residuos sólidos por parte de la población y ello se expresaba también en las aulas escolares, en donde se evidenciaba por ejemplo, que los niños arrojaban la basura en cualquier parte, o que no había cuidado hacia los árboles y la naturaleza.

Es ante esta situación de débil conciencia ambiental que desde la Cruz Roja filial Sucumbíos se elaboró un proyecto de Educación Ambiental, primero orientado hacia una escuela y luego replicado en un colegio. La propuesta fue presentada a la Cruz Roja Suiza.

EL PROYECTO

FICHA DE PROYECTO²⁰ LA EDUCACIÓN AMBIENTAL EN LA ESCUELA DIEGO NOBOA Y COLEGIO SAN MIGUEL SUCUMBÍOS

PROYECTO ELABORADO POR LA FILIAL DE SUCUMBÍOS

UBICACIÓN: Parroquia General Farfán, Lago Agrio, Sucumbíos.

ENTIDADES PARTICIPANTES: Cruz Roja Ecuatoriana y la Dirección Provincial de Educación Hispana de Sucumbíos, Departamento de Educación Ambiental.

ENTIDAD EJECUTORA: Cruz Roja Ecuatoriana: Departamento de planificación y proyectos de Cruz Roja – Filial Sucumbíos

DURACIÓN: 15 meses (abril 2003 – julio 2004)

OBJETIVO GENERAL:

Apoyar la elevación de la calidad de vida de los pobladores de la parroquia General Farfán a través de la conservación y mejoramiento del entorno natural de la escuela Diego Novoa y del colegio San Miguel.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Incorporar prácticas significativas para mejorar la conservación del entorno escolar y comunitario en la escuela Diego Novoa y colegio San Miguel.
- Construir una cultura de limpieza del entorno escolar y comunitario.
- Involucrar a la comunidad en producción alternativa para contribuir a mejorar los ingresos económicos de los dos establecimientos educativos y de la población

RESULTADOS ESPERADOS

Manejo de la educación ambiental dentro y fuera de las aulas en las 5 áreas en los 10 años de la educación básica.

ESCUELA

- Ordenamiento territorial y zonificación del terreno de la escuela
- Elaboración de productos con desechos de papel en la escuela
- Vivero de cacao y frutas tropicales
- Jardines
- Cerca de alambre de púas en la escuela y de árboles frutales
- Implementación parcelas de producción cacao y frutas tropicales

COLEGIO

- Sendero ecológico manejado por los estudiantes
- Vivero de cacao, frutas tropicales y plantas nativas
- Piscina de peces
- Crianza de pollos

Dentro de las principales acciones realizadas por el proyecto fueron:

- Colaboración estrecha con el sector de educación quienes se encargaron de elaborar los módulos de capacitación a los maestros y alumnos, y quienes son los que asumen directamente la enseñanza del tema ambiental a los alumnos.
- Acondicionar mejor la infraestructura del colegio para una mejor gestión ambiental: ubicación de cestos de basura, identificación de lugares para manejo de residuos orgánicos y segregación de residuos sólidos, construcción de zona de vivero y de granja.

²⁰ Fuente: Documento del proyecto: Al Encuentro con la Educación Ambiental, registrado de la Coordinación de Proyectos de la Cruz Roja Ecuatoriana en Quito.

-
- Coordinación con el gobierno municipal para construir la piscina para los peces, lo que servirían para mejorar la dieta de los escolares.
 - Promoción del involucramiento de los padres en las acciones del proyecto, no sólo en los trabajos comunales sino también, por ejemplo, el compromiso de las madres para que mejoren la dieta de los niños aprovechando los recursos naturales de la zona.

SOSTENIMIENTO DEL PROYECTO

Por ser un proyecto básicamente educativo, la sostenibilidad debe verse desde la perspectiva del profesorado, interesa conocer si una vez que se retiró el proyecto se continuó con la línea de educación ambiental. En relación con ello se puede señalar lo siguiente:

- En el caso de la escuela, a pesar del tiempo transcurrido, la experiencia caló en la actual dirección la que se propone seguir replicándola, aunque hay que precisar que en este caso la salida de algunos profesores debilitó la continuidad del proyecto, pero ahora éstos de encuentran de regreso en el plantel educativo y desean continuar trabajando la línea de educación ambiental. Al visitar el lugar también se constató que en la escuela a pesar del tiempo transcurrido se mantuvo la preocupación por el cuidado del ambiente (existencia de recipientes para la basura, limpieza del local, cuidado de los árboles).
- En el colegio, se viene replicando las acciones educativas, reconociendo además, por parte de la dirección y el profesorado, que la comunidad aprendió a trabajar en proyectos y a relacionarse con otros actores.

APORTE DEL PROYECTO AL FORTALECIMIENTO DE LA FILIAL

Como ya se ha indicado Sucumbíos es una filial que ha crecido mucho en los últimos años, ello explicado por la situación de alta movilidad que provoca el Plan Colombia, son numeras las personas desplazadas de Colombia que buscan un refugio y tratan de rehacer su vida en Ecuador. Esta situación ha convocado a diversas fuentes de cooperación, algunas de las cuales canalizan sus aportes por medio de la Cruz Roja Ecuatoriana, tal es el caso ya reseñado de la Cruz Roja Americana, por ello resulta complejo ver el impacto del proyecto en el fortalecimiento institucional.

A pesar de ello, se puede afirmar lo siguiente en relación con el proyecto:

- Existe un reconocimiento de la comunidad beneficiaria que la filial de Sucumbíos ha realizado un buen trabajo en el tema de educación ambiental. La filial ganó imagen y posicionamiento.
- Se constató la importancia del acompañamiento de parte de la Cruz Roja, a pesar de la conclusión del proyecto, lo que está permitiendo ver la sostenibilidad del proyecto y de mantener relación con el sector educación.
- Esta experiencia ha permitido crecer con otros actores, no sólo con el sector educación, sino también con la junta parroquial la cual se ha visto fortalecida con este proyecto.
- Este proyecto ha permitido a la filial afirmarse en la importancia de saber trabajar con “otros” para producir sinergias.
- Si bien luego, la filial se ha visto involucrada en otros proyectos, como el apoyado por la Cruz Roja Americana, y el proyectos de ayuda humanitaria de ACNUR, podemos señalar que gracia al proyecto de educación ambiental la filial no sólo se abrió a la temática ambiental sino también a la productiva para generar ingresos para los padres, es decir comenzó a trabajar otras dimensiones del desarrollo y de disminución de la vulnerabilidad.
- El personal responsable de dirigir la experiencia sigue ligado a la filial en calidad de voluntario. El proyecto ha permitido aprovechar la presencia de un voluntariado especializado y comprometido.

En relación con los indicadores planteados para ver el fortalecimiento institucional se encuentra lo siguiente:

INDICADOR	CUMPLIMIENTO
1. Se tiene un Plan Estratégico institucional	XXX
2. Desarrollo de capacidad de planificación de la filial	XXX
3. Desarrollo de la capacidad de análisis del entorno y capacidad de enfrentarlo (comprensión de la problemática singular de Sucumbíos por parte de los miembros de la Cruz Roja)	XXX
4. Identidad y compromiso de los miembros de la filial (por lo observado tanto en el equipo como en la presidencia)	XXX
5. Capacitación y retención de voluntarios, (se reconoce que aún es débil el trabajo con voluntarios).	X
6. Capacidad de elaboración, gestión, ejecución y seguimiento de los proyectos (cumple con presentar cada año una carpeta de proyectos a la sede nacional)	XXX
7. Saber convocar y trabajar con aliados estratégicos	XXX
8. Sostenibilidad del proyecto	XXX
9. Imagen en la sociedad	XX

Ponderación: XXX es la máxima calificación

CARACTERÍSTICAS DE LA FILIAL AL 2007	
Antigüedad de la filial	5 años
Local propio	XXX
Teléfono	XXX
Proyectos en ejecución	5
Tiene oficina de proyectos	Sí
Personal que participa en los proyectos	
Número de voluntarios	20

Ponderación: XXX es la máxima calificación

Sucumbíos es una filial relativamente fuerte, ello debido a que ha sabido canalizar las oportunidades que se presenta por su particular posición geográfica. Sin embargo, aún presenta debilidades en torno a su capacidad de captar y retener voluntarios, columna básica de la Cruz Roja.

C.1.2. EL CASO EN ZAMORA: SALUD ORAL

La provincia de Zamora se encuentra ubicada en la amazonía sur de Ecuador, en donde hay población mestiza, de la nacionalidad shuar e indígenas, la mayor parte de la población es rural dedicada a la agricultura y la ganadería.

EL PROYECTO

En el año 2003 la filial de Zamora se encontraba muy débil, apenas tenían un proyecto pequeño de crianza de pollos y chanchos que le permitía contar con una secretaria. La nueva junta que asumió la dirección de la filial ese año buscó superar la debilidad institucional para lo cual retomó la relación con el ministerio de salud, a la vez que pensaba en un proyecto

que le permitiese trabajar con la comunidad, fue así que surgió el proyecto de salud oral, contando para su diseño con el apoyo de una profesional que frecuentaba la filial.

El proyecto fue presentado a la Cruz Roja Suiza y se obtuvo el financiamiento muy rápidamente. En un inicio el proyecto contempló sólo la atención bucal (curaciones, extracciones, limpieza con fluor), luego, a solicitud de los población de las zonas rurales, es que se consiguió una ampliación de 6 meses lo que le permitió comprar un equipo móvil para realizar las atenciones en las propias comunidades, además de poner en práctica la estrategia de auto-sostenimiento del servicio.

El diseño del proyecto contempló tanto la atención en la zona urbana como en la rural. En la zona urbana, se realizan atenciones individuales, mientras que en la zona rural, en la comunidad de La Pituca, se va a la escuela y desde allí con el apoyo de las profesoras se realizan las campañas de higiene oral tanto para los niños como para las personas adultas. En la capacitación en salud oral orientada a la población se encuentra el comprometido parte del voluntariado de Zamora.

Desde la población se reconoce que este proyecto ha mejorado los hábitos de higiene de los niños, para ello ha sido fundamental no sólo el compromiso de las profesoras, sino también de los padres de familias.

FICHA DE PROYECTO²¹ SALUD ORAL ZAMORA

UBICACIÓN: Provincia de Zamora Chinchipe, cantón Zamora.

COMUNIDAD DE BASE Y/O ONG SOLICITANTE: Zamora, La Pituca y Comunidades Aledañas

ENTIDAD EJECUTORA: Cruz Roja Ecuatoriana filial Zamora.

DURACIÓN: El proyecto duró un año y luego se extendió 6 meses

OBJETIVO GENERAL:

Apoyar el fortalecimiento de la Cruz Roja de Zamora a través de mejorar las condiciones de salud de la población.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Contribuir a la prevención de caries y otras enfermedades bucales y a su curación mediante la implementación de atención odontológica en comunidades rurales vulnerables de la provincia.

RESULTADOS ESPERADOS

- La población rural recibe atención odontológica.
- La población rural se encuentra capacitada
- Se implementan la metodología de los programas comunitarios integrados de la Cruz Roja.

PROBLEMAS CRÍTICOS QUE PERDURAN EN EL ÁREA DEL PROYECTO

- Dificultad económica de la comunidad para la obtención de elementos de higiene oral.
- En las comunidades rurales existe la marcada tendencia a preferir la extracción dental al tratamiento de restauración, práctica que viene realizándose desde hace mucho tiempo atrás siendo difícil erradicar por completo.
- La energía eléctrica en las comunidades tiene alteraciones frecuentes en el voltaje que ponen en riesgo los equipos.

²¹ Informe Final del Proyecto. Registro de la Filial de Zamora.

APORTE DEL PROYECTO AL FORTALECIMIENTO DE LA FILIAL

Luego de terminado el proyecto y al cabo de medio año de trabajo sin financiamiento de la Cruz Roja Suiza, se puede constatar que la atención de salud oral cumple con lo siguiente:

- En la zona urbana, se cobra los materiales y el costo del profesional; mientras que en la zona rural sólo se cobra los materiales que se utilizan, esta estrategia ha permitido cubrir los costos del servicio, éste ya es un proyecto auto-sostenido.
- El proyecto ha permitido posicionar a la filial en la comunidad. La Cruz Roja brinda un servicio que es valorado no sólo por su bajo costo sino también por su calidad. En el último año se ha brindado más de 1300 atenciones. Se ha mejorado la imagen de la institución.
- Se ha integrado el voluntariado a la intervención, ya que son los jóvenes voluntarios los que capacitan en cuanto a higiene bucal.
- El proyecto ha permitido el fortalecimiento de la filial, no sólo en términos económicos y de reconocimiento sino que ha brindado la confianza de iniciar otro proyecto, el de Socorro ante Desastres, también financiado por la Cruz Roja Suiza. Se está desarrollando una actitud proactiva.

Teniendo en cuenta los indicadores de fortalecimiento de filial tenemos:

INDICADOR	CUMPLIMIENTO
1. Se tiene un Plan Estratégico institucional	XXX
2. Desarrollo de capacidad de planificación de la filial	XXX
3. Desarrollo de la capacidad de análisis del entorno y capacidad de enfrentarlo.	XXX
4. Identidad y compromiso de los miembros de la filial (por lo observado tanto en el equipo, en el voluntariado como en la presidencia)	XXX
5. Capacitación, capacitación y retención de voluntarios, (se ha podido constatar diversas acciones de capacitación e involucramiento de los voluntarios).	XXX
6. Capacidad de elaboración, gestión, ejecución y seguimiento de los proyectos (cumple con presentar cada año una carpeta de proyectos a la sede nacional)	XXX
7. Saber convocar y trabajar con aliados estratégicos	XXX
8. Sostenibilidad del proyecto	XXX
9. Imagen en la sociedad (necesidad de ampliar su imagen no sólo de atención en salud oral y manejo de sangre)	XX

Ponderación: XXX es la máxima calificación

CARACTERÍSTICAS DE LA FILIAL AL 2007	
Antigüedad de la filial	40 años
Local propio	XXX
Teléfono	XXX
Proyectos en ejecución	3
Tiene oficina de proyectos	Sí
Personal que participa en los proyectos	6
Número de voluntarios	

Ponderación: XXX es la máxima calificación

Por lo observado en los cuadros, este proyecto ha fortalecido significativamente a la filial, como puede observarse cumple adecuadamente todos los indicadores planteados.

C.2. LA CRUZ ROJA SUIZA EN BOLIVIA

La Cruz Roja Suiza en Bolivia está presente desde 1978, y desde un inició manifestó su interés en trabajar con comunidades indígenas, grupo beneficiario que en un primer momento, y aún ahora, no es prioritario para la Cruz Roja Boliviana. Esta situación en donde la Cruz Roja Suiza tiene interés en determinados grupos poblacionales que no son prioritarios para la Sociedad Nacional ha originado espacios de desencuentros que se están superando. La Cruz Roja Suiza tiene un representante en el departamento de Santa Cruz.

C.2.1. SANTA CRUZ: EL PROYECTO VIETNAM

La Cruz Roja Suiza se encuentra en Santa Cruz desde la década de los noventa. A finales de esta década, la Cruz Roja Suiza apoyó a la filial para que pudiese enfrentar situaciones de desastre natural, gracias al proyecto se pudo comprar equipo y materiales para la acción de socorro.

Como antecedente inmediato al proyecto Vietnam, tenemos que entre 1999 -2001 se desarrolló el Proyecto Punto de Oro en el asentamiento Plan Tres Mil, siendo el barrio Vietnam uno de sus barrios más alejado. Con este proyecto se capacitó a los vecinos y vecinas de la zona y también se formó vigilantes epidemiológicos, lo que permitió que se incorporaran muchos jóvenes voluntarios a la filial.

El proyecto Punto de Oro también permitió que luego se pueda presentar un proyecto para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona y canalizar fondos de más de un millón de euros por medio de un proyecto de tres años que financió AECl y el gobierno de Navarra gracias gestiones de Cruz Roja Española.

PROYECTO BARRIO VIETNAM

Una característica del barrio Vietnam es la precariedad de vida y la alta vulnerabilidad de la población, el asentamiento se ubica sobre un antiguo botadero municipal, en donde aún hoy a determinadas horas salen gases del suelo, lo que pone en constante riesgo la salud de la población y dificulta la consolidación física del barrio.

Sobre el origen del proyecto, éste no se ha podido establecer con claridad ya que existe dos versiones, una de la sede nacional y otra de la filial de Santa Cruz. Al parecer en una primera propuesta en la que intervino el personal de la sede central de la Cruz Roja Boliviana y de la filial se realizó una reunión con la población y se identificó como el problema urgente a atender el de las letrinas. El equipo de proyectos de la sede central elaboró el proyecto y cuando lo presentó a la población ésta señaló que su necesidad central era tener una sala multifuncional para poder ahí recibir capacitación. La población rechazó implementar el proyecto de letrinas, por lo que se le descartó. Luego, es la filial de Santa Cruz la que elaboró el proyecto de la sala multifuncional y lo presentó a la Cruz Roja Suiza.

Cuando se inició el proyecto Vietnam, la filial de Santa Cruz, estaba iniciando una nueva gestión, fue una etapa en donde se hicieron importantes cambios sobre todo a nivel de la administración, el voluntariado se encontraba débil, no había jóvenes comprometidos con la visión de desarrollo institucional, ni se contaba con planes operativos.

FICHA DE PROYECTO²² BARRIO VIETNAM

UBICACIÓN: Santa Cruz

DURACIÓN: 12 meses, pero la ejecución se realizó 16 meses: julio 2004 – octubre 2005

OBJETIVO GENERAL:

Contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad de la población correspondiente al barrio Vietnam generando cambios de actitud a través de procesos educativos y acciones comunitarias en salud

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Dotar de una sala multifuncional de capacitación a los vecinos del barrio Vietnam para desarrollar diferentes procesos de capacitación y educación comunitaria en salud.

²² Informe Final del Proyecto de Desarrollo Comunitario del Barrio Vietnam. Registro de la Filial de Santa Cruz.

RESULTADOS ESPERADOS

1. Formados Agentes Comunitarios en Salud que residen en la comunidad y contribuyen en diagnósticos, capacitaciones, acciones y programas de salud del barrio.
2. Se ha consolidado la formación de los agentes comunitarios en salud, disminuyendo factores de riesgo para la salud en el barrio.
3. Se ha construido una sala multifuncional para desarrollar capacitaciones y diversas actividades del barrio.
4. Se ha conformado un comité vecinal para organizar el funcionamiento y mantenimiento permanente del Centro de reuniones y capacitaciones.
5. 150 familias beneficiarias han recibido capacitaciones sobre temas en salud y medio ambiente para realizar sus reuniones y talleres

Para el desarrollo del proyecto se realizaron las siguientes acciones:

- Convocatoria a voluntarios que se encontraban en el último año de la carrera de trabajo social para que sirvan de soporte técnico al proyecto, se promovía que este voluntariado capacitase a la población.
- Convocatoria a un antiguo voluntario de la Cruz Roja de Santa Cruz, ya convertido en un joven médico, para que se hiciese cargo del proyecto.
- Se involucró a los jóvenes y líderes de la comunidad.
- Se vio por conveniente trabajar con la metodología FORSA – JICA, la que trata sobre la atención del binomio madre niño con el involucramiento de la población²³. Esta iniciativa originó que la Cruz Roja filial Santa Cruz busque y consiga el asesoramiento de JICA.
- Se elaboraron previamente los materiales de capacitación para la formación de agentes comunitarios y se desarrollaron los talleres con la metodología FORSA - JICA.
- Tuvieron como aliado a la Sociedad Boliviana de Cemento para la construcción de un consultorio al lado de la sala de usos múltiples.
- Se realizó un censo con la participación de la comunidad.
- Se formaron agentes comunitarios
- Se realizaron diversas actividades abiertas a la comunidad, como ferias de salud para hacer visible no sólo las acciones del proyecto sino también el que-hacer de la Cruz Roja.

Cabe indicar que el proyecto se desarrolló en un contexto de elecciones que perturbó su desarrollo, ya que se hicieron diversos ofrecimientos a la población lo que originó una situación de polarización de la misma. Otro dato a considerar es la alta rotación de los vecinos debido al tráfico de terrenos que allí se daba.

PROBLEMAS DE SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Si bien el proyecto consiguió construir la sala multifuncional, y se formaron agentes comunitarios no se logró un real compromiso de la población, tanto es así que, a marzo de 2007, el local no cumple los objetivos con el que fue edificado, se

²³ Las características de la metodología de intervención utilizando el modelo FORSA fueron las siguientes:

1. La meta final fue la de mejorar la calidad de vida de las madres jóvenes y niños.
2. Se tomo en cuenta los comportamientos y costumbres de vida de la madre y del niño, potenciando los positivos e intentando eliminar los negativos.
3. Se desarrollo en forma combinada la educación en salud y la protección y adecuación al medio ambiente de la comunidad para mejorar las costumbres comunitarias
4. La comunidad participó en todo el proceso de planificación de actividades
5. Se formó un comité vecinal de salud, responsable de planificar, coordinar, ejecutar y evaluar actividades de promoción y prevención de salud en coordinación con Centros de Salud y otros organismos no gubernamentales

encuentra abandonado y eventualmente se utiliza para diversos fines. En palabras de los responsables del proyecto, no se logró alcanzar la sostenibilidad y ello explicado por un diagnóstico poco profundo que no permitió vislumbrar oportunamente los problemas que iba a enfrentar el proyecto: alta rotación de la población, rivalidades internas.

APORTE DEL PROYECTO AL FORTALECIMIENTO DE LA FILIAL

- El proyecto ha permitido la identificación de debilidades institucionales: Esta experiencia negativa obligó a la filial a cuestionarse la forma de intervención y a valorar altamente el contar con un buen diagnóstico y que es indispensable que la población vulnerable con la que se trabaje tenga algunos requisitos mínimos. Esta experiencia fue un aprendizaje para la filial.
- Se logró un posicionamiento en las comunidades. Es destacable la participación de los jóvenes del barrio, quienes a pesar del ambiente de conflicto reinante, se sumaron al esfuerzo de la Cruz Roja, ellos son ahora agentes comunitarios y han expresado su interés de formar parte del voluntariado juvenil de Cruz Roja.
- Se captaron voluntarios y se les capacitó a través de acciones en un proyecto. Se fortaleció el área de juventud de la Cruz Roja.
- El equipo de la filial departamental tomó conciencia en que debería mejorar su trabajo de abordaje con la comunidad.
- Se fortalecieron las capacidades del equipo en el manejo de una metodología adecuada para la realidad de la zona, la metodología FORSA – JICA, la que se puede utilizar para abordar otros problemas no sólo para la atención del binomio madre – niño. El manejo de esta metodología fortaleció la capacidad operativa de la institución para futuros proyectos
- Dos de las personas involucrada en el proyecto continúan comprometidas con la institución, una de ellas está a cargo del área de juventud y el ex responsable del proyecto es el actual coordinador de las áreas operativas del voluntariado de la filial de Santa Cruz.
- Se fortaleció la institución al saber convocar y trabajar con un aliado estratégico como JICA.
- El equipo del proyecto se motivó a aprender a elaborar proyectos.
- Se ha fortalecido el área de proyectos de la filial la que continua presentando proyectos²⁴

Una duda planteada por el algunas personas del equipo es si el proyecto hubiese durado más tiempo quizás se hubiese logrado la sostenibilidad de lo planteado por el proyecto, pero ello no hubiese resultado porque el proyecto se abocaba a acciones de salud y en ningún momento abordó directamente las causas que afectaban los conflictos organizacionales por los que atravesaba. Teniendo esto en consideración es que el coordinador del proyecto señala la importancia de fortalecer primero el liderazgo comunitario.

También este proyecto ayuda a visualizar la poca vinculación entre la sede central y la filial de Santa Cruz, se evidencia problemas de comunicación y de percepción del rol del uno y del otro.

²⁴ Proyectos para el 2007:

Proyecto que se inicia en marzo del 2007

- Proyecto de salud sexual reproductiva en los y las jóvenes adolescentes de los colegios de la ciudadela Andrés Ibáñez (plan tres mil) proyecto financiado por USAID a través de socios para el desarrollo.

Proyectos enviados a España para financiamiento:

- Proyecto para mejorar la calidad de vida de los y las niñas autistas
- Proyecto de detección precoz del enfermo de tuberculosis a través del fortalecimiento del dots comunitario en la ciudadela Andrés Ibáñez
- Proyecto de prevención de las ITS y VIH/SIDA en la población joven del Plan Tres Mil

Proyectos que están en elaboración:

- Manejo integral microcuencas la Palmira y Tiquipaya.

En relación con los indicadores de fortalecimiento institucional tenemos:

INDICADOR	CUMPLIMIENTO
1. Se tiene un Plan Estratégico institucional	
2. Desarrollo de capacidad de planificación de la filial	XXX
3. Desarrollo de la capacidad de análisis del entorno y capacidad de enfrentarlo	--
4. Identidad y compromiso de los miembros de la filial	XXX
5. Capacitación y retención de voluntarios	XXX
6. Capacidad de elaboración, gestión, ejecución y seguimiento de los proyectos	XXX
7. Saber convocar y trabajar con aliados estratégicos	XXX
8. Sostenibilidad del proyecto	---
9. Imagen en la sociedad	XX

Ponderación: XXX es la máxima calificación

CARACTERÍSTICAS DE LA FILIAL AL 2007	
Antigüedad de la filial	
Local propio	XXX
Teléfono	XXX
Proyectos en ejecución	8
Tiene oficina de proyectos	Sí
Personal que participa en los proyectos	
Número de voluntarios	

Ponderación: XXX es la máxima calificación

Por lo presentado el proyecto mostró las debilidades de no saber analizar la realidad, elemento clave de todo trabajo, de haberlo hecho se hubiese sabido oportunamente los problemas en los que estaban sumidos los pobladores. Esta situación desencadenó que el proyecto no fuese sostenible. Lo que aparentemente fue un fracaso, pero que a la larga le permitió la filial aprender de la experiencia.

C.2.2. EL PROYECTO LAGUNILLAS

Lo aprendido por la filial en el proyecto Vietnam lo ha volcado en el nuevo proyecto de la Cruz Roja Suiza: "Lagunillas" que recién se encuentra en su primer semestre.

**FICHA DE PROYECTO²⁵
SALUD INTEGRAL DEL MUNICIPIO DE LAGUNILLAS**

OBJETIVO GENERAL:

“Contribuir a la calidad de vida de las familias de las comunidades del municipio de Lagunillas estableciendo una gestión integral, concertada y equitativa del sistema de salud municipal consolidando sistemas solidarios de salud basados en la capacitación para la prevención, promoción.”

Fecha de inicio: julio de 2006

Fecha de termino: diciembre 2007

El proyecto Lagunillas busca sobre todo un fortalecimiento del sistema integral de la salud. A diferencia de la anterior intervención se ha hecho un adecuado diagnóstico, se trabaja con diferentes grupos de la comunidad y con el municipio.

Desde la perspectiva de fortalecimiento tenemos:

- este proyecto está permitiendo reactivar una filial provincial que hacia bastante tiempo estaba prácticamente paralizada, porque no tenía recursos humanos.
- Se está en un proceso de posicionamiento en las comunidades, y con las autoridades del sector salud.
- Se está convocando a jóvenes lo que está permitiendo fortalecer el voluntariado en la localidad de Lagunillas.

C.2.3. EL CASO EN SUCRE²⁶: VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA DE LA TRASMISIÓN DEL CHAGAS

La filial de Chuquisaca opera en la ciudad de Sucre. Es una de las filiales que actualmente se encuentra bastante debilitada, tratando de superar una crisis.

EL PROYECTO

**FICHA DE PROYECTO
ACCIONES PARA LA VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA DE LA TRANSMISIÓN DEL
CHAGAS BASADA EN LA COMUNIDAD**

UBICACIÓN: Departamento de Chuquisaca, ciudad de Sucre

DURACIÓN: 23 meses

Fecha de Inicio: 1 de febrero de 2004.

Fecha de término: 31 de diciembre de 2005.

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un plan de vigilancia epidemiológica comunitaria que permita empoderar a la población para hábitos saludables.

RESULTADOS ESPERADOS²⁷

- Realizada una línea de base.
- Firmado un convenio con el Servicio Departamental de Salud para la atención

²⁵Informe Técnico de Lagunillas. Registro de la Filial de Lagunillas.

²⁶ No se pudo entrevistar a ningún personal vinculado al proyecto porque no residen ya en la zona.

²⁷ Extraído de documento; Información General. Datos de presentación del proyecto.

sanitaria preferencial en el proyecto.

- Funcionando un sistema de vigilancia epidemiológica de chagas basadas en la comunidad del Puesto de Información de Vinchuca- PIV.
- Agentes comunitarios con competencias para vigilar y referir los problemas a los establecimientos de salud públicos.
- Material educativo elaborado y editado.
- Realizado un taller departamental de agentes comunitarios.
- Alumnos de tres establecimientos educativos con habilidades para el control y prevención del mal de chagas.
- 100% de las viviendas han sido rociadas con una sustancia para eliminar el Triatoma Infestans
- 100 % de las viviendas están ordenadas y habitables sin riesgo de Triatoma Infestans.

El chagas es una enfermedad vectorial. En Bolivia, es considerada una enfermedad endémica. El problema abarca aproximadamente al 60% del territorio en zonas geográficas comprendidas entre 3000 a 3500 msnm., esta enfermedad se manifiesta principalmente en viviendas donde hay hacinamiento y precarias condiciones de higiene

La estrategia de trabajo de la filial de Chuquisaca fue:

- Establecer relación familia por familia en el barrio de intervención.
- De acuerdo con la respuesta, se empezó a formar los Puestos de Información Vectorial.
- El proyecto apoyó el mejoramiento de viviendas
- Se formaron brigadas educativas con los niños, quienes responden muy bien a las capacitaciones.
- Buscar alianza estratégica con la Secretaria de Salud de Chuquisaca.

EL APOORTE DEL PROYECTO AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Esta experiencia fortaleció a la filial porque:

- Posicionó a la Cruz Roja en una comunidad, lo que le ha permitido llegar con el proyecto de Violencia Familiar.
- Se tuvo un trabajo que es altamente reconocido por la Secretaria de Salud de Chuquisaca.

Al término del proyecto, en el año 2006 la filial de Chuquisaca pasó por una crisis a nivel de órgano de gobierno, originada por la enfermedad de la presidente, esta inestabilidad duró varios meses lo cual debilitó a la institución. El buen desarrollo de este proyecto les está sirviendo como anclaje para el reflotamiento de la filial.

Teniendo en cuenta los indicadores propuestos para ver el fortalecimiento institucional tenemos que Chuquisaca es una filial débil:

INDICADOR	CUMPLIMIENTO
1. Se tiene un Plan Estratégico institucional	2004 – 2008
2. Desarrollo de capacidad de planificación de la filial	X
3. Desarrollo de la capacidad de análisis del entorno y capacidad de enfrentarlo	X
4. Identidad y compromiso de los miembros de la filial (la secretaria ejecutiva y la nueva presidenta están poniendo todo de su parte para sacar adelante la filial)	XX
5. Captación, capacitación y retención de voluntarios (actualmente se está	X

6.	Capacidad de elaboración, gestión, ejecución y seguimiento de los proyectos (hay capacidades individuales, un entrampe es el señalamiento de que muchas veces se hace proyectos pero no se tiene respuestas sobre el avance a la solicitado)	X
7.	Saber convocar y trabajar con aliados estratégicos	XX
8.	Sostenibilidad del proyecto (se ha podido identificar que la población sí ha podido hacer un monitoreo del mal, lo mismo que la Secretaría de Salud de Chuquisaca)	XXX
9.	Imagen en la sociedad	X

CARACTERÍSTICAS DE LA FILIAL AL 2007	
Antigüedad de la filial	
Local propio	XXX
Teléfono	XXX
Proyectos en ejecución	2
Tiene oficina de proyectos	
Personal que participa en los proyectos	
Número de voluntarios	

Ponderación: XXX es la máxima calificación

Por lo expuesto, el proyecto fue adecuado, pero su impacto se vio limitado por la crisis institucional de la filial que fue a nivel de órgano de gobierno. A favor se puede indicar la voluntad de remontar esta situación de su actual presidenta y secretaria ejecutiva.

C.3. LA CRUZ ROJA SUIZA EN PARAGUAY

C.3.1. FILIAL AMAMBAY: EL PROYECTO FUERZA SOLIDARIA

Pedro Juan Caballero es la ciudad en donde se ejecuta el proyecto Fuerza Solidaria de la filial Amambay, una característica de esta ciudad es que una parte de ella se encuentra en Paraguay y la otra parte se encuentra en territorio brasileño. Otra característica es que es una ciudad de alto riesgo, en donde está presente el narcotráfico.

ANTECEDENTES

Anteriormente al proyecto Fuerza Solidaria, la Cruz Roja Suiza había apoyado entre los años 2002 – 2003 el proyecto Vida Sana, orientado a una comunidad indígena muy vulnerable. Era un proyecto de salud que promovía acciones de prevención y atención en los niños y de construcción de infraestructura. Entre sus acciones tenemos: la desparasitación, el tratamiento de enfermedades, tratamiento odontológico, acceso a medicamentos, construcción de letrinas. Luego por iniciativa de la filial se desarrollaron acciones complementarias como: clases de cocina, manualidades, costura.

La filial Amambay tiene 10 años de existencia, desde el inicio de su que-hacer ha estado orientado a la prevención del VIH Sida, de enfermedades de transmisión sexual (ETS), y temas relacionadas a la dependencia de drogas, estas acciones las ha realizado en los colegios, escuelas, universidades y en la penitenciaría. En los años 2002 – 2003 estas acciones contaron con el apoyo de la Cruz Roja Española, a través de un proyecto que duró tres años. Fue así que la Cruz Roja filial Amambay estableció contacto con la penitenciaría.

PROYECTO FUERZA SOLIDARIA

El proyecto Fuerza Solidaria surge como una propuesta de arte y oficios para los internos, tanto hombres como mujeres con la finalidad de facilitarles su re-inserción en la comunidad. Entre los artes y oficios que se enseñan se encuentran la carpintería, el tejido y el bordado. Otros componentes del proyecto son las acciones de salud preventiva y alfabetización. También se trabaja el tema de autoestima, buscando ofrecer una alternativa constructiva y económica a los reos.

FICHA DE PROYECTO²⁸
FUERZA SOLIDARIA

UBICACIÓN: La penitenciaría del departamento de Amambay en Pedro Juan Cabalero

SOLICITANTE: Cruz Roja Paraguaya Filial Amambay

ENTIDAD EJECUTORA:

DURACIÓN: 2004 – 2007

Fecha de inicio: Abril de 2004

Fecha de finalización: Abril de 2006

Seguimiento: 2007

Costo del proyecto: 21,500 dólares americanos

Recursos solicitados: 16,400 dólares americanos

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar la calidad de vida de los internos a través de la implementación de talleres de arte y oficio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Promover cursos de artes y oficios.
- Fortalecer la autoestima de los internos mediante el aprendizaje de un oficio.
- Fomentar la elaboración de productos de carpintería, electricidad, plomería, artesanías y reciclajes.
- Aumentar la integración entre los internos y la población en general mediante la compra y venta de los productos elaborados en la penitenciaría.

RESULTADOS ESPERADOS

- El 60% de los internos aprendan un oficio.
- Los internos mejoren su autoestima mediante la aplicación del oficio aprendido.
- Disminuir la reincidencia de los internos en la penitenciaría.
- Sensibilizar a la sociedad de la vulnerabilidad de los internos.

Como antecedentes del proyecto hay que considerar también que en Paraguay existe la Secretaría Nacional de Profesionales, que imparte cursos de artes y oficios y que ya había capacitado en la penitenciaría, por lo que al inicio del proyecto ya se tenía dos maestros en trabajos de carpintería. Con el proyecto este trabajo de la Secretaría Nacional se potenció.

La penitenciaría alberca a 219 reos, de los cuales 51 se encuentran condenados²⁹. Un problema de esta cárcel es que el número de reos es mayor que el de su capacidad, lo que genera hacinamiento.

Para el desarrollo del proyecto se desarrollaron las siguientes acciones:

- Con los fondos de la Cruz Roja Suiza se adquirió el equipamiento, maquinaria y las primeras materias primas que se necesitaron.
- Se coordinaron las acciones con las autoridades de la penitenciaría, los que apoyaron 100% la iniciativa.
- 24 reos participaron en los talleres de artes y oficio que apoya la Cruz Roja, generalmente son los reos que tienen condena. Cuatro de estos reos son mujeres.
- Las charlas generales se imparten a todos los reos, y a los que producen se les capacita en el oficio y se les brinda asesoría sobre los precios a cobrar.
- La Cruz Roja filial Amambay se encarga de comprar las materias primas y de darle esta insumos a los reos. Luego le compra los productos a los reos y los vende en

²⁸ Proyecto Fuerza Solidaria

²⁹ Los no condenados pueden salir entre el segundo y el tercer año, depende del delito que se le acusa.

una feria que tiene aceptación en la comunidad. En ese sentido es de destacar que la Cruz Roja ha difundido constantemente las acciones del proyecto lo que ha permitido la sensibilización de la comunidad.

- La Cruz Roja filial Amambay ha sabido convocar y trabajar con aliados. Se cuenta con el apoyo del hospital de la ciudad que brinda un equipo de profesionales (médicos, odontólogos, enfermeras, psicólogos), así como se tiene la colaboración de dos instituciones brasileñas: el Centro de Atención Psico – Social Pontá Porá, quienes trabajan las adicciones y el Servicio Ambulatorio especializado en el VIH Sida y ETS de Pontá Porá.
- También se ha contado con el apoyo de la Pastoral Social del Iglesia de Perpetuo Socorro, la cual brinda apoyo a los internos.
- Desde la filial las voluntarias han apoyado en la capacitación de tejido y bordado.
- La filial realiza seguimiento de las personas capacitadas una vez que salen de la cárcel.

Desde la oficina de proyectos de la sede central se realiza el monitoreo. Para la ejecución de este proyecto se cuenta con 4 personas rentadas. Estos profesionales son los responsables de coordinar las diversas acciones.

Desde la perspectiva de cuan beneficioso ha sido el proyecto para los reos tenemos que complementario a la obtención de los recursos económicos por la venta de sus productos, se conoce que uno de los beneficiarios del proyecto, luego que obtuvo la libertad sigue trabajando en lo que aprendió en la penitenciaría, otra mujer boliviana exporta desde la cárcel sus artesanías.

Desde otro ángulo, algunos jóvenes han logrado recuperarse. Este proyecto está permitiendo que los internos que han participado mejoren su situación emocional y vean su vida en perspectiva, que piensen en su futuro.

SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

De alguna manera el proyecto es sostenible ya que con el dinero de la venta de los trabajos de los reos se puede comprar más materia prima para elaborar otros nuevos productos. Actualmente, la Cruz Roja se encarga de vender los productos, pero cuando termine está etapa de seguimiento (2007), es necesario de ver quién asume esa responsabilidad.

APORTE DEL PROYECTO AL FORTALECIMIENTO DE LA FILIAL

- El proyecto Fuerza Solidaria ha permitido que la Cruz Roja filial Amambay se gane la confianza de la comunidad y el reconocimiento de la junta municipal y la junta departamental.
- En la medida que el proyecto ha resultado exitoso la directiva de la filial y el voluntariado se sienten fortalecidos.
- Esta experiencia ha permitido reconocerse a sí mismos como una filial que está con capacidades de enfrentar situaciones de difícil abordaje, aprendiendo que para cualquier intervención es necesario ganarse la confianza de la gente³⁰.
- Con el proyecto se han incorporado un mayor número de voluntarios, se han sumado al esfuerzo profesional: médicos y terapeutas, profesionales que se han sentido convocados al conocer las actividades del proyecto.
- Actualmente hay un equipo de 8 voluntarios trabajando en el proyecto, los cuales se dividen y asumen diversas actividades.

Esta experiencia le plantea a la filial el reto de profundizar en el cómo actuar mejor en situaciones de conflictos, como los que se presentan en la penitenciaría. Si bien actualmente el equipo y los voluntarios saben desenvolverse en situaciones de conflicto, sienten que lo

³⁰ En el año 2006 se dio un conflicto en la penitenciaría y los reos entraron en huelga de hambre por una semana y sólo aceptaron la presencia de la Cruz Roja para que les proporcione los líquidos necesarios.

realizan de manera intuitiva, no sistemática. Consideran que es importante trabajar dentro la cárcel el tema de prevención de la violencia.

La ejecución de este proyecto le ha permitido posicionarse mejor a la Cruz Roja Paraguay filial Amambay, ésta tiene un trabajo reconocido por la colectividad, a pesar de ser una filial pequeña. Asimismo, la iniciativa de su presidenta ha permitido no sólo desarrollar satisfactoriamente este proyecto, sino que se realizan acciones en coordinación con el área de salud de Brasil que limita con Amambay. De está experiencia podemos concluir como aprendizaje:

- La importancia de tener una relación con la población beneficiaria previamente, lo que les permitió conocer su manera de pensar y expectativas.
- En el trabajo se involucró tanto el personal rentado como los voluntarios de la Cruz Roja, lo que ha fortalecido a la filial.
- Los resultados de la intervención se han potenciado al contar con aliados estratégicos e involucrar a la comunidad.

En relación con los indicadores propuestos de fortalecimiento de la filial se tiene:

INDICADOR	CUMPLIMIENTO
1. Se tiene un Plan estratégico de acción en salud (2001 –2003), en donde aparece acciones de prevención, pero no expresa lo que actualmente se viene ejecutando	X
2. Desarrollo de capacidad de planificación de la filial	XX
3. Desarrollo de la capacidad de análisis del entorno y capacidad de enfrentarlo	XXX
4. Identidad y compromiso de los miembros de la filial	XXX
5. Captación, capacitación y retención de voluntarios	XXX
6. Capacidad de elaboración, gestión, ejecución y seguimiento de los proyectos	XXX
7. Saber convocar y trabajar con aliados estratégicos	XXX
8. Sostenibilidad del proyecto	XX
9. Imagen en la sociedad	XXX

Ponderación: XXX es la máxima calificación

CARACTERÍSTICAS DE LA FILIAL AL 2007	
Antigüedad de la filial	10 años
Local propio	XXX
Teléfono	XXX
Proyectos en ejecución	2
Tiene oficina de proyectos	-----
Personal que participa en los proyectos	¿4?
Número de voluntarios	

Ponderación: XXX es la máxima calificación

La experiencia está permitiendo el fortalecimiento de la filial.

C.3.2. FILIAL SAN ESTANISLAO: PROYECTO ESCUELA PARA PADRES

El proyecto Escuela para Padres se desarrolla en la filial San Estanislao, conocida como Santaní, en el departamento de San Pedro.

ANTECEDENTES

En el año 1993 por iniciativa de un voluntario se promovió la formación de la filial. Una de sus primeras tareas fue la formación de su voluntariado, al cual se les capacitó en primeros auxilios y luego en salud.

La filial ha tenido experiencias puntuales de manejo de proyectos, así tenemos que años atrás en San Pedro se dio una sequía que provocó incendios, se presentaron casos de damnificados, lo que demandó que la filial realizase acciones de socorro para lo cual tuvo el apoyo de la Cruz Roja Americana, la iniciativa fue canalizada por medio de la Cruz Roja Paraguaya.

También se tuvo la experiencia del proyecto Camalote, que involucraba las Cruces Rojas de Paraguay, Argentina y Uruguay. El proyecto duro un año y era principalmente de educación sanitaria. Luego la filial desarrolló el proyecto de huertas comunitarias en diferentes lugares pero sin mucho impacto.

La experiencia de más larga data que identifica a la Cruz Roja de San Estanislao es la de la escuela. Los profesores que participaban en el voluntariado de la Cruz Roja observaron que los niños de algunos barrios no tenían acceso a la educación, de allí surgió la idea de tener una escuela, la que se construyó de a poco, comenzaron con un salón pre-escolar y hoy tienen hasta el sexto grado. Su local tiene 6 aulas, atiende en dos turnos y recepciona a 160 alumnos. Sus logros se han dado en base a iniciativas de la propia filia.

PROYECTO ESCUELA PARA PADRES

En el 2003 se tomó conciencia que el proyecto de la escuela en sí no apoyaba a mejorar las condiciones de las familias de escasos recursos económicos, razón por la cual se ideó la idea de Escuela para Padres, un proyecto en donde los beneficiarios eran los padres, primero se les alfabetizaba y luego se les capacitaba para que mejoren sus ingresos en especial a través de la preparación de diversos tipos de jabones (duros, blandos, líquidos, en polvo, con aroma) y detergentes.

La mayoría de los capacitados fueron mujeres, algunas de las cuales actualmente venden sus productos en la ciudad. Fueron capacitadas 130 personas de tres barrios.

FICHA DE PROYECTO³¹
ESCUELA PARA PADRES

UBICACIÓN: San Pedro, ciudad San Estanislao
ENTIDAD EJECUTORA: Filial San Estanislao

DURACIÓN: 2004 - 2005

Costo total del Proyecto : 17.500,00 \$
Recursos solicitados : 12.224,00 \$

OBJETIVOS GENERALES:

1. Capacitar a los padres de familia para que puedan autogestionarse.
2. Brindar apoyo económico para el inicio de industrias caseras.
3. Mejorar su preparación personal, y por ende, la de sus hijos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Aprender a fabricar jabones: (Blandos, duros, líquidos, de tocador y en polvo); shampoo, detergentes y aromas.
2. Calcular costos y ganancias.
3. Recibir asesoramiento sobre promoción y ventas de productos fabricados.
4. Aprender nociones básicas de lecto escritura y cálculo.
5. Adquirir conocimientos básicos de educación sanitaria.
6. Vivenciar valores y principios democráticos.

RESULTADOS ESPERADOS

1. El 70% de los pobladores del barrio Ycuá Pai, aprendan un oficio.
2. Los pobladores mejoren su autoestima mediante la aplicación del oficio aprendido.
3. Disminuir la pobreza en el barrio.
4. Mejorar la calidad de vida de los pobladores.

³¹ Documento de la filial.

Para el desarrollo del proyecto se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se convocó a los padres de familia.
- Se contrató a personal para que los capacitase en el oficio de hacer jabones.
- El voluntariado acompañó el proceso.
- El proyecto también ha sido acompañado por la oficina de filiales de la sede central.

SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

En la medida que es un proyecto de desarrollo de habilidades, el tema del sostenimiento está relacionado a si la habilidad les ha resultado de utilidad a los beneficiarios del proyecto, y si existe un grupo de mujeres que se está dedicando al oficio de preparar y vender jabones.

APORTE AL FORTALECIMIENTO DE LA FILIAL

- Se ha logrado un proyecto exitoso con pocos recursos, el cual está permitiendo superar la visión de desarrollo de la Cruz Roja de sólo la escuela.
- Se ha podido vincular su experiencia de la escuela de niños con la escuela para padres, es el mismo sector poblacional beneficiario y es el tema educativo. A partir de las fortalezas existentes se ha desarrollado un proyecto exitoso.
- Se ha ganado en imagen institucional ante la colectividad.

La filial en relación con el proyecto se plantea lo siguiente:

- Continuar con la experiencia de proporcionarles un oficio a los padres, a los jefes de la casa en el tema de electricidad, mampostería y plomería, para lo cual se ha presentado un proyecto a la Cruz Roja Suiza. En esta oportunidad se variará la duración del proyecto ya no de un año sino de tres meses en cada localidad, porque consideran que ese es el tiempo necesario para capacitar en un oficio. Tampoco se realizarán acciones de alfabetización, porque esa dimensión está siendo cubierta ahora por el gobierno.
- Involucrar más al voluntariado en las acciones del proyecto.

Esta experiencia ha permitido a la filial ampliar el foco de su trabajo y a enfrentarse a nuevos retos, aprendieron de la experiencia, a conocer el mercado, a considerar la variable tiempo en la capacitación, y ahora les interesa replicarla pero enfocada a otros servicios. Esta experiencia también está siendo replicada en otras filiales de Paraguay.

En relación con los indicadores, la experiencia ha aportado en el tema de fortalecimiento de la filial, en especial en su capacidad de análisis del entorno y capacidad de enfrentarlo.

INDICADOR	CUMPLIMIENTO
1. Se tiene un Plan Estratégico institucional	---
2. Desarrollo de capacidad de planificación de la filial	X
3. Desarrollo de la capacidad de análisis del entorno y capacidad de enfrentarlo	XX
4. Identidad y compromiso de los miembros de la filial	XX
5. Capacitación y retención de voluntarios	X
6. Capacidad de elaboración, gestión, ejecución y seguimiento de los proyectos	XX Se indica que se tiene la capacidad, pero sienten frustración ante la no aceptación de sus proyectos
7. Saber convocar y trabajar con aliados estratégicos	XX
8. Sostenibilidad del proyecto	X

9. Imagen en la sociedad	XXX
--------------------------	-----

Ponderación: XXX es la máxima calificación

CARACTERÍSTICAS DE LA FILIAL AL 2007	
Antigüedad de la filial	13 años
Local propio (Sí, pero en él se desarrollo la escuela, no funciona como oficina de la Cruz Roja)	X
Teléfono (sí de la escuela)	X
Proyectos en ejecución	Actualmente sólo la escuela En el 2007 se desarrollará un proyecto de VIH Sida
Tiene oficina de proyectos	---
Personal que participa en los proyectos (el gobierno paga a las maestras de la escuela)	XX
Número de voluntarios	44

Ponderación: XXX es la máxima calificación

D. LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

D.1. CASO ECUADOR

EL SURGIMIENTO

En 1997, durante la etapa de cambios que se inicia en la Cruz Roja Ecuatoriana y contando con el apoyo de la Cruz Roja Española se abre en la sede central la oficina de planificación y proyectos, la cual adquiere rápidamente un papel muy importante, ya que fue prácticamente la única oficina que trabajaba a nivel nacional.

SU UBICACIÓN EN EL SEGUNDO PLAN

Con el segundo Plan se intenta que la oficina de planificación y proyectos no sea la única oficina reconocida a nivel nacional, sino que sean los proyectos operativos y las estructuras territoriales, juntas provinciales, cantonales y parroquiales quienes implementen proyectos tomando en cuenta las 4 áreas estratégicas de la misión institucional, es así como evoluciona la oficina de proyectos a una de coordinación de proyectos la cual brinda acompañamiento, seguimiento, monitoreo y apoyo técnico.

La oficina de coordinación en proyectos, en el período 2002 – 2007 se encontraba bajo la Dirección de Gestión Institucional trabajando en forma conjunta con el equipo de la red territorial.

LOS PROYECTOS

Dos son las modalidades de diseño y ejecución de los proyectos. Una es desde las filiales y otra es desde la sede central, ello se da ya sea por la envergadura del proyecto, proyectos de altos montos y no hay suficiente capacidades de manejo o implementación en las filiales o ha pedido expreso de la fuente de financiamiento. En el 2006 se ejecutaron 31 proyectos locales, y 16 proyectos regionales -cuya intervención se da en 4 provincias-. De esos proyectos, 12 son manejados desde la sede central. Del total de proyectos que tiene la Cruz Roja Ecuatoriana, aproximadamente 90 % son subsidiados por la cooperación.

El total de beneficiarios directos de estos proyectos son 206 mil personas, de este total 98 mil son mujeres y 88 mil hombres. Estos proyectos corresponden a 349 comunidades.

EL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

La Cruz Roja Ecuatoriana entiende que su fortalecimiento descansa en el desarrollo de capacidades de las filiales, es por ello que durante tres años se ha capacitado a once filiales, en una primera etapa, en elaboración, ejecución y seguimiento de los proyectos. De esta manera, las filiales pueden generar sus propias oficinas de proyectos las cuales reciben toda la responsabilidad sobre el proyecto, desde su generación hasta su monitoreo. Bajo este esquema, la oficina de coordinación de proyectos de la sede central trabajaba con once equipos provinciales.

Los proyectos de alcance nacional se elaboran a través de talleres participativos, en los cuales se recogen las demandas de las filiales y se ven las concordancias de éstas con el Plan de Desarrollo. Una vez elaborados los proyectos son presentados a nivel de gobierno.

Para la elaboración de los proyectos de nivel local³², se convoca a las diversas instituciones, el municipio, las escuelas y colegios, la iglesia: realizan talleres en donde se analizan y priorizan las necesidades. Esta metodología permite identificar el compromiso de los otros actores, qué hace la municipalidad, qué la población, qué la Cruz Roja Ecuatoriana. En este marco, la coordinación de proyectos de la sede central brinda asistencia técnica y acompañamiento en la ejecución de los proyectos. Las oficinas de las filiales reporta ante la coordinación de proyectos de la sede central. Se debe recordar ya lo mencionado anteriormente, que los proyectos deben estar enmarcados dentro del Plan de Desarrollo Nacional, el Plan de Cooperación, el Plan de Desarrollo de la filial y el Plan de Desarrollo de la Comunidad.

Es la filial quien hace las negociaciones con la municipalidad y ejecuta los proyectos, el personal de la sede central refuerza la etapa de negociaciones. Es importante que los proyectos aporten al fortalecimiento de la institucionalidad de la filial, recientemente se está considerando incorporar actividades de seguimiento a los proyectos ya concluidos³³.

El proceso de elaboración de los proyectos tanto de los que se elaboran en la sede central como de las filiales es respetuoso de las necesidades de la comunidad. En dialogo entre los diferentes actores queda explicitado que el trabajo se debe realizar en forma conjunta entre la Cruz Roja Ecuatoriana y la comunidad. Esta metodología está permitiendo un mayor empoderamiento de la comunidad porque se trabaja con ella, así como que sienta las bases de la sostenibilidad ya que se generan compromisos locales.

También se busca la integración del proyecto con otros proyectos y otras dimensiones de la problemática, es decir, si se financia un sistema de agua, se busca desarrollar otras capacidades, como el de la organización para tener una junta que maneje el agua. Se busca desarrollar programas comunitarios integrados.

Los Programas Comunitarios Integrados conceptualmente buscan el fortalecimiento de la comunidad, su capacidad de atenderse ellos mismos, su capacidad de prevención, su capacidad de tomar en cuenta los riesgos que se encuentran, interesa la participación del voluntariado, para que sean ellos los primeros en tener una respuesta.

³² Como proceso hay que considerar que si las autoridades locales convocan a un taller de Plan de Desarrollo local, y la Cruz Roja Ecuatoriana tiene ya avances, ésta se los entrega a las autoridades. Si la Cruz Roja de la filiales ha decidido intervenir en algunas comunidades y éstas no cuentan con un Plan de Desarrollo, se habla con el alcalde y se le incorpora al trabajo, haciéndole ver que es su responsabilidad y que el gana al participar en este proceso. Los acuerdos se establecen, definiendo el compromiso de la Cruz Roja y las municipalidades.

Luego se convoca a los diversos actores locales para que participen en los talleres, en donde se trabaja el tema de vulnerabilidad y de las capacidades locales, también se establece la visión, la misión, los objetivos y proyectos. Se establece prioridades teniendo en cuenta la capacidad de la Cruz Roja y de sus donantes. También es importante el compromiso de las autoridades locales.

³³ A nivel de personal requerido en los proyectos, primero se trata de identificar los recursos humanos dentro del ámbito local, dentro de los voluntarios. Recientemente se ha aprobado un Plan de Cooperación que rige las filiales, que establece la manera de incorporar gente, a través de concursos que cuentan con el apoyo técnico de la oficina de recursos humanos de la sede central.

Sin embargo ello es difícil de implementar. La Cruz Roja Ecuatoriana ha realizado un pilotaje de los Programas Comunitarios Integrados y ha encontrado que existen aún pobres criterios organizativos comunes, es decir en los programas operativos existe dificultades en la comprensión del marco conceptual sobre lo que es integral. Ello se ve expresado en la dificultad de incorporar a los agentes comunitarios en un espacio mayor de participación y toma de decisiones. Esta situación plantea la necesidad de desarrollar más capacidades en el voluntariado especialmente en las estrategias de aproximación a las comunidades, se debe de profundizar la capacitación en gestión participativa, el desarrollo de técnicas y métodos más eficientes en la consolidación de relaciones interinstitucionales, así como el desarrollo de una propuesta más sólida en la selección y determinación de perfiles de las personas que realizan el trabajo en comunidades.

EL TERCER PLAN 2007 - 2011

Como parte del tercer Plan y su nueva estructura, el personal de la oficina de coordinación de proyectos se inserta en un espacio de asesoría que incluye voluntariado, red territorial, cooperación y comunicación. La oficina de planificación y proyectos desaparece como tal al sostener el órgano de gobierno que los programas operativos y las juntas provinciales están ya en capacidad de asumir íntegramente el ciclo de proyectos, la modificación fundamental esta relacionada con la creación de las estructuras zonales (4) que incluyen el 50% de las juntas restante, cubriendo así todo el territorio.

D.2. EL CASO BOLIVIA

La oficina de proyectos tiene aproximadamente 10 años de funcionamiento, su formación contó con el apoyo de la Cruz Roja Española. En los primeros años la oficina cobró bastante protagonismo, a la vez hacía todo tipo de encargos, situación que ha tratado de revertir. Actualmente, la unidad de proyectos está transversalizando a todo el que-hacer institucional, ello significa que procura que diversas áreas de la Cruz Roja Boliviana se involucren en el proceso de elaboración de proyectos.

LA RELACIÓN CON LAS FILIALES

La oficina de proyectos está orientada a identificar y elaborar proyectos, hay solvencia profesional para ello. Los profesionales de la oficina indican que su propuesta es trabajar en forma conjunta con las filiales y los beneficiarios. Quizás sea esa su debilidad el no promover suficientemente que sean las filiales las que elaboren directamente los proyectos.

Si bien la oficina de proyectos se encarga de capacitar a los técnicos de las filiales en lo que es el ciclo de proyectos, existe aún en las filiales escasez de recursos humanos para elaborar proyectos, por lo que algunas filiales demandan un mayor acompañamiento en la etapa de elaboración de proyectos.

Cómo una manera de superar esta deficiencia actualmente la oficina de proyectos está abocada a tener un programa de especialización, en tal sentido se ha captado a 30 personas de las filiales para que se especialicen en investigación operativa y se ha conseguido que dicha especialización tenga un grado académico; es decir todas las personas que terminan ese curso van a tener una especialidad en investigación operativa, concentrados en calidad de atención, lo cual resulta una interesante propuesta.

El nivel de avance de las filiales departamentales no es parejo y ello incide en el tipo de relación que establece la oficina de proyectos con las filiales tanto departamentales como provinciales, así en el caso de la filial provincial de Santa Cruz, la sede departamental coordina directamente con la provincial, y la oficina de proyectos de la sede central sólo monitorea esta relación; mientras que en el caso de Tarija la relación de la oficina con la filial provincial se da directamente porque la filial departamental es débil, situación que es explicable pero no ayuda al fortalecimiento de la filial departamental.

LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS

La oficina de proyectos ha solicitado que cada filial departamental identifique un espacio geográfico en donde intervenir por un período de cinco a diez años, para poder ejecutar proyectos con una visión más integral de desarrollo. Una vez identificado el espacio geográfico se elabora el Plan de Desarrollo Local el cual contiene las líneas de acción y prioridades de la Cruz Roja, por ejemplo violencia, interculturalidad, etc. Este es un proceso metodológico por el que aún no han pasado todas las filiales departamentales.

EL MONITOREO Y EVALUCIÓN DE LOS PROYECTOS

La oficina de proyectos monitorea actualmente cerca de 18 proyectos, monitoreo que también lo realizan otras unidades de la sede central, como Socorro, o Salud. Debido quizás al reducido número de personas que integran la oficina de proyectos (3 personas), éstas no se dan abasto con el monitoreo, aunque se usa el internet aún no se logra una comunicación fluida entre la sede central y algunas de las filiales.

La oficina de proyectos también evalúa los proyectos que realiza las filiales departamentales, dependiendo del financiador, algunas veces se promueve la auto-evaluación, otras se realiza una evaluación externa, aunque son pocas estas experiencias.

EL FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS

Con el paso del tiempo las fuentes de financiamiento de la oficina se han ampliado, ya no sólo se cuenta con proyectos financiados por la Cruz Roja Española sino se tienen otros apoyos. El compromiso con la Cruz Roja Española establece que con el paso del tiempo se vaya disminuyendo su aporte. Durante el año 2006 la Cruz Roja Española ha cubierto casi el 40% del presupuesto de la oficina, el año anterior 50%. Actualmente el salario de las tres personas del equipo es cubierto con fondos de la Cruz Roja Española.

Durante el periodo 2002 – 2006 en la oficina se tiene un registro de 51 proyectos, de los cuales 14 (27.45%) se desarrollan en la sede central y el resto de proyectos, 37, se ejecutan en los 9 departamentos (72.74%). A nivel de recursos económicos, los proyectos manejados en la sede central concentran el 98.40% de los recursos los cuales están orientados principalmente a la línea de fortalecimiento institucional (12 proyectos). De los proyectos que se desarrollan en las filiales uno también está en la línea de fortalecimiento institucional, cinco dirigidos a desastres; tres proyectos orientados a desarrollo comunitario y uno a desarrollo local, estando la gran mayoría dirigidos salud, nutrición, saneamiento básico, educación, etc.

OTRAS TAREAS

También la oficina de proyectos realiza evaluaciones e investigaciones los cuales tienen diversificado los ámbitos de trabajo, así como los temas.

Ante la ausencia temporal de un Director Ejecutivo la coordinación con el presidente de la Cruz Roja es cercana, teniendo una reunión al mes, en donde participan además de la oficina de proyectos los responsables de las diversas unidades.

LECCIONES APRENDIDAS

El equipo se reconoce activista, por ello se plantea la necesidad de disponer de tiempo para el análisis y la reflexión, proceso que ellos adecuadamente plantean debería ser también institucionalizado en las diversas áreas.

La oficina de proyectos siente que ha habido un avance en el proceso de integración de su propio equipo, se ha avanzado en que todos los integrantes se sientan comprometidos por las mismas cosas.

La oficina de proyectos ha mejorado su capacidad de reacción, se dan respuestas inmediatas a convocatorias y también ha mejorado la calidad de sus proyectos. Una tarea pendiente es mejorar su capacidad de comunicación con las filiales, existe indicios que señalan que hay vacíos de comunicación entre las partes.

D.3. EL CASO DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE PARAGUAY

FORMACIÓN

En 1996 se creó a Oficina de Proyectos. Su inicio está muy relacionado con la Cruz Roja Española, ya que ésta quería contar con una contraparte local. Es así que se abre la oficina con una persona la cual comenzó a capacitar al personal de la Sociedad Nacional en hacer proyectos.

El crecimiento de la oficina se debió en mucho a las demandas contextuales, a las exigencias sociales ya que se vivía una época de transición democrática. Es así que la Cruz Roja Paraguaya varió su visión de ser una institución filantrópica a atender de alguna manera la exigencia de los tiempos.

El primer proyecto se trató de la Prevención y Atención de Embarazos en Adolescentes, Kuñatai (en guaraní mujer joven), proyectos que ganó el premio de la UNESCO como una de las mejores prácticas de proyectos con jóvenes en el Cono Sur. Este proyecto que en principio estaba planificado para dos años, duró cinco, éste fue la primera práctica de trabajo coordinado.

La oficina ha tenido a su cargo innumerables acciones no sólo de planificación, sino de orientación de sectores programáticos y estratégicos de la institución, como es el caso de coordinar la elaboración del Plan Estratégico de Trabajo a nivel nacional, la de los Planes Estratégicos Locales, darle seguimiento a los Planes Operativos Anuales a nivel central y filiales, monitorear la ejecución de los mismos, sistematizar experiencias de trabajo y apoyarle a las direcciones, departamentos y oficinas en las tareas de planificación. Es en este contexto que se ha trabajado con los distintos departamentos y programas de apoyo a departamentos, oficinas y programas de la Cruz Roja Paraguaya.

La oficina ha ido asumiendo diversas demandas desde la realización de un informe estratégico hasta compras, siendo muchas veces desbordada por los encargos por lo que actualmente está en la fase de precisar de mejor manera sus responsabilidades. Esta situación indudablemente expresa un problema de definición clara de funciones a nivel estructural. Actualmente se está trabajando una propuesta de reestructuración de funciones de la oficina con una persona de organización y métodos. Una vez elaborada la propuesta se la presentará al Comité Ejecutivo.

La oficina ha aportado a sistematizar los procesos necesarios para el desarrollo del ciclo de proyectos, todos los responsables de proyectos (y su equipo) tienen términos de referencia claramente establecida según funciones, ya sean estas situacionales, emergentes o permanentes, a nivel general se maneja un Manual de Gestión de Proyectos y a los niveles de ejecución cada proyecto cuenta con un manual operativo de proyectos; se tienen definidos los pasos administrativos, los procedimientos de auditoría, los formatos para los informes administrativos y sociales.

Una característica de esta Sociedad Nacional es que toda persona contratada por un proyecto, tiene dentro de sus términos de referencia de su contrato que tiene que estar disponible para otras demandas institucionales, o sea de cooperar con otras instancias institucionales. Esta consideración también se da al interior de la propia oficina, por ejemplo, la persona responsable monitoreo de un proyecto tiene que hacer el monitoreo del Plan Operativo y de todos los proyectos. Esta característica hace que toda persona que trabaja en la Cruz Roja Paraguaya sea considerada voluntaria, lo que desdibuja ciertamente este principio.

La característica esencial de la coordinación es que se trabaja en equipo, según funciones modulares, en que cada recurso humano aporta su experticia en cada tema, ya que la oficina cuenta con planes, programas y proyectos de distintas temáticas como; salud promocional y preventiva, gestión del riesgo, educación, hasta producción alternativa y proyectos de inversión social.

Lo que refiere a la conformación del equipo, todos los que se encuentran trabajando en ella son profesionales graduados y/o estudiantes de las carreras sociales, administración y economía, lo que permite una complementariedad en las tareas y funciones.

EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

A mediada que se han ido desarrollando los proyectos, se ha ido sistematizando la experiencia, identificando aspectos positivos y negativos, identificando la ruta a seguir. Así tenemos que para ejecutar un proyecto se establece una relación contractual entre la sede central y la filial. Esta manera de trabajar está permitiendo asegurar los procesos de gestión, seguimiento, monitoreo y auditoría continua.

Desde hace tres años la oficina no ejecuta proyectos, sino los gestiona, les hace el seguimiento, monitorea y evalúa. La oficina de proyectos tiene un fuerte componente de seguimiento, monitoreo, evaluación y sistematización. Se tiene un proceso de evaluación interna de resultados, de personal y de desempeño anual.

La Oficina, así como las demás dependencias institucionales, en diciembre de cada año, analiza su accionar y en base a ello elabora su plan operativo anual para el próximo ejercicio, socializando ese plan con los distintos actores institucionales y con las delegaciones regionales de la Federación Internacional, El CICR y las Sociedades Nacionales con quienes se mantiene cooperación.

La oficina de proyectos ha definido procesos de cómo se debe canalizar la cooperación, la cual pasa por la oficina de proyectos procurando se cuente con la información adecuada, los reportes necesarios, que haya claridad en los mensajes. En ese sentido el personal de la oficina siente que está aportando en la construcción de un sistema de trabajo, pero reconoce que aún hay vacíos.

La vinculación de la oficina de proyectos se da tanto con el área de desarrollo; también se vincula con comunicación y difusión y con socorro al generar proyectos para atención de las emergencias.

Por lo reseñado la oficina realiza múltiples tareas por lo que resulta adecuada su demanda de un mejor perfilamiento de funciones.

RECURSOS HUMANOS

La oficina de proyectos tiene el siguiente personal:

- Coordinadora (a medio tiempo)
- administradora
- contable
- responsable de monitoreo y control
- dos personas en seguimiento (a medio tiempo), de apoyo a las filiales.
- Hay también personal remunerado por los propios proyectos en las filiales.

EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS

- Con las comunidades se trabaja el diagnóstico, se desarrolla la estrategia de abordaje a la comunidad. Este proceso es promovido por las filiales. Para lo cual se tiene una serie de herramientas: análisis de vulnerabilidad y capacidades y los talleres de planificación participativa. Luego del abordaje se trabaja la identificación de proyectos los que deben estar enmarcado dentro de las tres grandes áreas de

-
- acción de la Cruz Roja: cooperación al desarrollo, cooperación institucional o ayuda humanitaria.
- Se debe considerar que estos proyectos deben estar dentro de un Plan de Desarrollo Comunal.
 - Otra característica que deben cumplir el proyecto es si se enmarca dentro de la Estrategia de Focalización de Lucha contra la Pobreza y la Desigualdad (documento oficial del gobierno.)
 - En la propuesta se considera importante trabajar en alianza con los gobiernos locales ya sean municipales o departamentales.
 - Una vez que se evalúa que la propuesta de proyecto cumple con estos requerimientos la filial desarrolla la propuesta del proyecto a nivel de perfil.
 - Este perfil se envía a la oficina de proyectos y ella trabaja sobre los marcos de cooperación. La oficina ve si hay coherencia con los criterios de priorización, si es que está bien sustentado y si hay viabilidad del proyecto, por ejemplo se considera la dimensión de la sostenibilidad de la propuesta.
 - Una vez pasada esta primera evaluación la oficina de proyectos elabora el proyecto de acuerdo a los requerimientos del donante a ser presentado.
 - La oficina convoca dos veces al año a las filiales para que elaboren proyectos. Durante el año 2006 se presentaron cuatro filiales de dos proyectos.
 - El canal de comunicación entre la oficina de proyectos y las filiales es el responsable de la coordinación de las filiales.

Desde la perspectiva instrumental, la oficina de proyectos ha elaborado procedimientos de actuación. Cada proyecto tiene un Plan Operativo, cronograma de actividades, proyección de gastos y manual de operación. Para cada proyecto se elabora una herramienta de monitoreo y plan de seguimiento.

Para la realización de los diferentes desembolsos requeridos por los proyectos se hace necesaria la justificación financiera. Actualmente se tiene 25 proyectos. De los cuales 5 han tenido financiamiento el 2006 son cinco macroproyectos de más de 400 mil euros.

La oficina también considera clave el que el personal sepa su quehacer el cual está bien definido su perfil en sus términos de referencia. Se sabe lo que hace esta persona y ella sabe lo que hace el resto del equipo.

A manera de aprendizaje, la oficina de proyectos indica que se ha observado que los proyectos puntuales no funcionan muy bien, que es necesario enmarcarlos en algo más general, se debe buscar relación temática, si por ejemplo se atiende el tema de agua se debe buscar acciones que refuercen la intervención, a través de acciones de salud, y/o educación.

En relación de la Cruz Roja Suiza tenemos que:

- La oficina de proyectos recién desde el 2005 ha comenzado a trabajar con la Cruz Roja Suiza, ya se ha desarrollado un procedimiento por el que antes no pasaba la Cruz Roja Suiza, anualmente se cuenta con un cronograma de la cooperación.
- Esta cooperación anteriormente se coordinaba directamente con otras áreas de la Cruz Roja Paraguaya.

Como debilidades se identifica:

- La sobre asignación de tareas, en la oficina se puede ver desde la elaboración de un informe hasta la compra de un vehículo. La oficina de proyectos es una oficina de proyectos pero la denominación restringe.
- La necesidad de establecer un sistema más fluido de relación entre el Departamento de Filiales y las filiales, existen filiales que no han podido atravesar los procesos programáticos como las demás, quizás por el nivel de abstracción o por desconocimiento de procedimientos, se debería crear criterios y diagnósticos desde el Departamento de Filiales para un desarrollo un poco más igualitario de las Filiales.

-
- Es pertinente señalar que son cuatro las filiales con las que aún no se ha desarrollado una adecuada relación, tres de ellas son las que precisamente están siendo presentadas en esta sistematización en el caso del aporte de la Cruz Roja Suiza.

Como aspectos positivos de la oficina encontramos:

- Planificación procesual, sistema de trabajo en función a una orientación y cumplimiento de metas.
- Capacidad de los recursos humanos para adaptarse a las tareas y emprender nuevos retos
- Procedimientos y protocolos según planificación establecida
- Cumplimiento de los ciclos de ejecución de los planes, programas y proyectos, identificación, formulación, implementación, seguimiento, monitoreo, evaluación y sistematización, hecho que se viene haciendo en estos últimos años.

D.4. EL CASO VENEZUELA

La Comisión Nacional de Proyectos se crea en septiembre del año 2000, en términos de un *cash transfer* después de las ayudas que llegaron el año 1999 a raíz de un desastre natural, inundaciones, que afectó a varios estados, ese desastre es conocido como "Vargas", por ser esa una de las zonas en donde hubo un gran impacto. En ese momento se vio la necesidad de crear una oficina con el objetivo de canalizar la cooperación y formular proyectos, teniendo como prioridad el desarrollo institucional, tanto en recursos humanos como financieros y de capacitación en el manejo de dichos recursos.

Las Sociedades Nacionales que acudieron en apoyo a los damnificados empezaron a generar proyectos con los fondos del post-desastre, lo que demandó que en septiembre de 2002 se forme la Comisión de Cooperación, Formulación y Gestión de Proyectos. Esta Comisión, que aún se mantiene, involucra a los presidentes de las seccionales, al secretario general y un técnico en proyectos, la Comisión se encarga de establecer las reglas de funcionamiento de los proyectos de cooperación internacional y de rendir cuentas.

A partir de 2001, la demanda por proyectos se incrementó y es entonces que surge la necesidad de crear -como parte de la estructura- una administración y una auditoría interna para la supervisión de los proyectos. Durante los primeros meses se elaboraron manuales y se definió la estructura de la Comisión con apoyo de las Sociedades Nacionales Participantes de la Cruz Roja. También se desarrollaron talleres en cada estado para capacitar a los miembros de la Cruz Roja en la identificación y formulación de proyectos.

Se empezaron con tres proyectos, uno de desplazamiento de damnificados a otra zona, otro de reubicación familiar y vivienda, ambos en el estado de Lara, y uno tercero de agua, saneamiento y salud para los damnificados en Falcón. El 2002 -cuando se retira la Federación- se trabaja una cartera de proyectos, se hace acompañamiento y seguimiento a los proyectos en curso. Se formularon proyectos en VIH SIDA, el proyecto Amazónico, una cooperativa, en Santo Domingo, entre otros.

El proyecto de la cooperativa estableció el primer contacto con BANESCO a nivel local, el cual luego se convertiría en un aliado estratégico. Se realizaron otras alianzas para la donación de fondos, formándose también cooperativas para ayudar a la gente a salir adelante.

Entre los años 2002 - 2004, se trabajaron los temas de salud comunitaria, atención primaria de salud, agua y saneamiento. Salud a su vez tenía componentes asistenciales médicos en comunidades, en los proyectos en curso se preparó a la comunidad para enfrentar desastres.

También se trabajó un proyecto de comunicación a distancia, por parte de la Federación Internacional, formando promotores de comunicación en cada una de las seccionales

nacionales. Se trabajó un Manual del Promotor de Comunicación con su respectiva capacitación.

En desarrollo institucional, la Comisión Nacional de Proyectos es un proyecto en sí misma. Este proyecto brinda apoyo técnico y administrativo, levanta información de los proyectos y realiza la supervisión de los mismos.

También la Comisión Nacional ha desarrollado manuales administrativos de cada proyecto, en los cuales establecen los niveles de compromisos tanto de las seccionales como de la sede central.

En la Comisión Nacional de Proyectos, trabajan 3 personas: el auditor, el administrador y el técnico, que es la persona encargada de supervisar, a nivel nacional, el funcionamiento de los proyectos. El administrador supervisa todo el proceso de transferencias de fondos de los donantes a las filiales, y el correspondiente rendimiento de cuentas. Uno de los problemas que actualmente enfrenta la Comisión Nacional de Proyectos es, que desde agosto pasado (2006), no cuenta con el personal técnico requerido, las funciones de esta persona están siendo cubiertas por la administradora, ello indudablemente ha debilitado significativamente la oficina y no ha permitido que se cuente con nuevos proyectos.

LOS PROYECTOS Y LA RELACIÓN CON LA COMISIÓN

Se ha ideado una estructura que permite que cada filial genere sus proyectos, así tenemos que actualmente se cuenta con proyectos de Huertos Caseros, Preparación para Desastres y Salud. Los proyectos se formulan con el apoyo técnico de la Comisión Nacional así, se forma la cartera de proyectos para la búsqueda de financiamiento de cada proyecto. El financiamiento para los proyectos se obtiene de diversas fuentes.

Todas las seccionales manejan sus propios proyectos. Puede darse el caso que una seccional tenga un proyecto pero que no tenga un financiador. En ese caso, la oficina de proyectos lo revisa técnicamente y lo pasa a una serie de instituciones o empresas que puedan estar interesadas. Si se logra el interés y el financiamiento de alguna, la oficina técnica revisa el presupuesto de cómo se va a financiar y transferir los fondos que pasan directamente a la seccional. La seccional ejecuta su proyecto, y la oficina de proyectos es el "ojo visor" de que ese proyecto se ejecute como está planteado, que se realice en el tiempo que ha sido programado, y que los recursos se movilicen con la transparencia adecuada para poder entregar cuentas al ente financiador y al propio proyecto.

Los proyectos deben identificarse en terreno, con las distintas seccionales y comunidades, dentro del marco de las estrategias del movimiento al 2010. Hay varias fórmulas de identificación: a) la comunidad se acerca a la Cruz Roja, ésta hace una evaluación en terreno y evalúa la factibilidad de realizar el proyecto; b) por el contacto continuo de la Sociedad Nacional con las comunidades, la Sociedad Nacional se puede identificar proyectos concretos y sostenibles por la propia comunidad.

Los proyectos pueden o no estar insertos en el plan de desarrollo de la comunidad porque hay comunidades con bajos niveles de organización. Aún así, los proyectos nacen de la propia comunidad, para ello se cuenta con herramientas que permite el levantamiento de información, se identifican las necesidades de la comunidad; se elabora el árbol de problemas y se identifican las necesidades. Luego se elabora el proyecto y éste es aprobado por la comunidad; cuando concluye el ciclo del proyecto, la obra o la intervención es entregada a la comunidad,

Los proyectos, cuando hay condiciones, se ejecutan con la municipalidad, para ello se firma un convenio con ésta para que se comprometa en algunas acciones (por ejemplo recoger la basura en períodos estipulados). Es importante, para el propio fin del proyecto involucrar a los diversos actores y brindarles la capacitación necesaria.

La relación de la Comisión con este proceso, es que son las seccionales las que identifican el proyecto con la propia comunidad, el personal capacitado en la filial lo elabora, y es la Comisión de Proyectos la encargada de elaborar la versión final del proyecto, para ello revisa la parte técnica, así como también ver el seguimiento del proyecto.

La toma de decisión sobre los proyectos es de la dirección. Todos los órganos de la Comisión lo revisan y lo aprueban. A febrero 2007, se ejecutaban 8 proyectos. Los proyectos duran 2 años, en promedio pero se puede solicitar una ampliación. Actualmente se vienen ejecutando los siguientes proyectos:

- Proyecto de voluntariado CBF (2005-2007).
- Plan de Desarrollo (2004 – 2007)
- Delta Amacuro (2004 – 2007)
- El Emblema (2007 – 2008)
- Proyecto Ceuta, Zulia (2006 -2007)
- Proyectos AIPEI (2006 – 2007)
- Preparación para Desastres y salud (2006 – 2007).
- Plan de lluvias, reparación de Plantas potabilizadoras y formación de voluntarios en el área de agua y saneamiento (2005 – 2007).

Anteriormente al 2006 la Comisión Nacional ha ejecutado más de 32 proyectos.

Dada la situación en el que por un largo período la Comisión Nacional no cuenta con el personal técnico adecuado es que se ha podido constatar que a pesar de haberse dado cursos de capacitación en torno al ciclo de proyectos, aún es necesario acompañar y dar seguimiento de los proyectos que ejecutan las filiales. También la ausencia de un personal técnico especializado está limitando la búsqueda de financiamiento para nuevos proyectos.

E. RETOS

En esta sección presentan algunos de los temas que han sido identificados como retos para cada Sociedad Nacional, los que si se trabajan podrían mejorar la gestión institucional.

E.1. RETOS DE LA CRUZ ROJA ECUATORIANA

- Continuar en la línea de certificación de sus servicios ya que esto plantea la lógica de mejora continúa y garantiza que los servicios se ofrecen según un procedimiento determinado de calidad.
- Seguir trabajando lo interno, lo organizacional, se debe avanzar en construir indicadores de impacto de sus intervenciones.
- Continuar y profundizar la rendición de cuentas, tanto de la sede central como de todas las filiales, cómo ya se viene realizando, ésta no sólo debe hacerse al interior de los órganos de gobierno, sino a todo el conjunto institucional y a la sociedad en general.
- Promover no sólo el voluntariado juvenil, sino aquel que tenga experiencia profesional, pero para lograr ello debe haber proyectos que los pueda incorporar
- A la fecha son once de las veintidós la que se encuentran con un mayor desarrollo, es necesario continuar con el desarrollo de capacidades en las otras once filiales.
- Continuar desarrollando alianzas estratégicas locales
- Seguir avanzando en la horizontalidad en la toma de decisiones
- Elaborar el plan país con la Cruz Roja Española para los próximos 5 años.
- En relación con el movimiento, la Cruz Roja se plantea apuntalar los 4 resultados de la agenda global.

E.2. RETOS DE LA CRUZ ROJA BOLIVIANA

- Contar lo antes posible con el director ejecutivo nacional, ya que es importante que el órgano de gobierno se concentre en su función rectora y no se desgaste dirigiendo la ejecución de las tareas.
- Mejorar la comunicación entre las filiales y la sede central, si bien la calidad de la comunicación varía en relación de cada filial, es menester mejorarla para que todos estén trabajando en la misma dirección. En ese mismo sentido la falta de continuidad en la gente genera ciertos vacíos de información que hay que ver cómo se puede mejorar.
- Revisar las expectativas que los diferentes involucrados tienen sobre cómo debe ser la relación entre las filiales y la sede central, es un tema de reflexión y debate que se debe dar al interior de la Sociedad Nacional.
- Fortalecer a las filiales departamentales y provinciales, brindarles no sólo capacitación sino también de equipamiento.
- Mejorar su estrategia de trabajo con los voluntarios, se debe contar con un Plan Nacional de Desarrollo del Voluntariado.
- Desde su formulación deberían los proyectos estar pensados en la sostenibilidad, para ello hay que promover el vincularse con otros actores de desarrollo.
- Realizar mejor el análisis de la comunidad con las que se va a trabajar, para evitar proyectos que pueden fracasar.
- Ya que Bolivia se ha visto afectado en los últimos años por desastres y posiblemente continúe estando, es necesario promover una descentralización en el manejo de desastres, las filiales deben saber hacerlo.
- Crear redes sociales e institucionales en las zonas propensas a desastres con una lógica que también permita el fortalecimiento de la filial.
- Fortalecimiento de las filiales departamentales y provinciales no sólo con el tema de capacitación sino de contar equipamiento para la atención de desastres
- Buscar una mayor estabilidad laboral en el equipo técnico tanto de la sede central como de las filiales.
- Mejorar su estrategia de captación y retención de voluntarios a nivel nacional.
- Una tarea pendiente es ver el avance de descentralización a nivel de las filiales departamentales que se da en el manejo de desastres.
- Un punto sensible en el voluntariado y en los profesionales es la posibilidad de ser capacitados, si bien la Cruz Roja Boliviana promueve la capacitación se debe procurar que sea mayor el número de beneficiarios de las filiales. Hay que también garantizar que cuando se realizan las replicas de lo aprendido en los cursos de capacitación se tengan las materiales y condiciones para ello.
- Es importante que se orientar a las filiales en desarrollar una estrategia de recaudación de fondos.
- Hay que acomodarse a la nueva política gubernamental que es bastante favorable, en técnica sanitaria se está ampliando las coberturas del seguro universal hasta los 21 años.
- Un tema a considerar, debatir y clarificar es la propuesta de autonomías que está elaborando en el Congreso Constituyente, desde ya algunos señalan que los Estatutos de la Cruz Roja Boliviana limitan a que la presidencia sea ejercida sólo por alguien que vive en La Paz, ya que por ser un cargo sin remuneración, no sería posible sea elegido otra persona que no sea de allí.

E.3. RETOS DE LA CRUZ ROJA PARAGUAYA

- Partiendo de lo avanzado, mejorar el gerenciamiento institucional, si es necesario replantear el organigrama, y redefinir funciones para que las se sepa que función es de competencia en cada área. La oficina de proyectos ahora asume un liderazgo y tareas que la sobrepasan, se plantea como reto ser una oficina programática y para ello es importante esclarecer su orientación, sus funciones, qué le corresponde hacer y qué no. La propuesta que la oficina de proyectos está actualmente esbozando una propuesta en la que se cambia su denominación. En la propuesta se considera que

dentro de la instancia a definirse se tenga una unidad de proyectos, una unidad de seguimiento, y una unidad programática que de la visión integral a todo el quehacer de la oficina.

- Mejorar la captación de voluntarios, se plantea contar con más voluntarios, pero que a la vez que se tenga un voluntariado de calidad, y este proceso debe de ser manejado también desde las filiales.
- Hay que acompañar a la filial en el cambio de su visión. El fortalecimiento de las filiales debe considerar el grado de evolución de cada una, considerar sus tiempos. Se debería marcar metas en cada filial y que esas metas sean acompañadas por la parte programática de la sede central.
- Desarrollar una estrategia de captación de fondos tanto de la sede central como de las filiales
- Garantizar tener personal permanente, y bien entrenado.
- Mejorar la comunicación entre la sede central y las filiales en relación a los avances en la gestión de proyectos que éstas presentan.
- Mejorar el nivel de comunicación interna de las convocatorias a los cursos de capacitación, ya que muchas veces sólo se capacita el personal de la sede central, se ha identificado que este es un problema que resiente al voluntariado.
- La oficina de proyectos se plantea como reto a mediano plazo el poder tener una auditoria de gestión, con lo cual se podrá tener un mejor análisis del sistema que opera, cómo éste contribuye al cambio, y cómo se relacionan esos resultados en función de esa inversión.

E.4. RETOS DE LA CRUZ ROJA VENEZOLANA

- Fortalecimiento y ampliación de la estructura organizativa: crecer en recursos humanos y autosostenibilidad.
- Fortalecer en un 70% a 80% a la Sociedad Nacional. Que el 50% de las filiales, al menos, tenga un Plan local elaborado, con objetivos claros y estrategias para saber hacia dónde van. Pasar de las tareas y actividades diarias a programas y proyectos con una planificación clara.
- Asumir la integralidad del trabajo comunitario, en donde todos los programas trabajen por un mismo objetivo.
- Sistematizar y adecuar las acciones posibles a realizar por la ciudadanía, enmarcadas en la ley de trabajo social.
- Contar lo antes posible con el responsable técnico de la oficina de proyectos. El tener este vacío durante tantos meses afecta el funcionamiento de la Sociedad Nacional en su conjunto.

F. BALANCE Y RECOMENDACIONES

A la luz de lo expuesto se presenta un balance muy general y recomendaciones que permita tener algunos elementos a considerar para el fortalecimiento del accionar de las Sociedades Nacionales.

SOBRE LA GESTIÓN EN GENERAL DE LAS SOCIEDADES NACIONALES

Existe una gran diversidad en la gestión de las Cruces Rojas, si bien ello expresa su propia realidad, hay aspectos que deberían ser tenidos en cuenta no sólo para que una Sociedad Nacional funcione bien, sino que tenga un mejor posicionamiento en su colectividad, así tenemos:

1. Un elemento gravitante que permite una mejor eficiencia es cuando se tiene claramente definidos y diferenciados los roles de gobierno de los roles de gestión. Se ha observado en algunas Sociedades Nacionales que cuando el nivel de gobierno asume también iniciativas de acción ello no se traduce en un adecuado desarrollo institucional. Cuando una persona cumple ambos roles se desdibuja su aporte específico, éste ¿es de gestión o es de gobierno?, además si una persona de gobierno asume responsabilidades en la ejecución se dificulta la rendición de cuentas. Por ello se recomienda que el nivel de gobierno debe dar las orientaciones y políticas generales, mientras que las instancias de gestión deben planificar e implementar las acciones definidas en el Plan Estratégico Institucional.
2. Uno de los grandes entrapamientos en la gestión de las Sociedades Nacionales es la comunicación, en especial entre la sede central y las filiales. Esta falta de comunicación dificulta que todos trabajen por el mismo objetivo. Tener una adecuada comunicación entre la sede central y las filiales es una condición necesaria para el fortalecimiento institucional. De parte de la sede central no solo se debe solicitar información, sino también debe saber acompañar y retro-alimentar los procesos, respetando siempre la autonomía de la filial. De parte de las filiales, éstas deben, desde sus realidades, plantear sus particularidades a la sede central para que se elaboren propuestas que recojan sus necesidades. El crecimiento de la sede central y de las filiales debe ser en paralelo.
3. En algunos lugares existe además de las filiales, otras instancias subnacionales, pero se ha encontrado casos en donde las coordinaciones con estas instancias las realiza directamente la sede nacional, lo que debilita el rol de la filial. En los lugares en donde existe un nivel menor a la filial, la sede central no debe pasar sobre el nivel intermedio, la filial.
4. Se ha encontrado Sociedades Nacionales que califican como voluntariado también a la persona que tiene una relación contractual con la Cruz Roja, con ello están tratando de decir que son profesionales comprometidos más allá de su encargo profesional remunerativo, pero está figura desdibuja la esencia misma del

-
- voluntariado. Sería recomendable que se haga una redefinición de qué es un voluntario en estas Sociedades Nacionales.
5. El voluntariado, elemento clave de la Cruz Roja, muchas veces no se encuentra adecuadamente tratado. Una de las acciones en las que la Cruz Roja pone bastante esfuerzo es la capacitación de su voluntariado, pero muchas veces estas posibilidades no llega a todos, es común encontrar que las oportunidades son aprovechadas generalmente por las mismas personas vinculadas a la sede central. Esta situación desmotiva al voluntariado.
 6. Lo mismo sucede a nivel del personal de la Cruz Roja. Muchas veces se privilegia la capacitación de los funcionarios de la sede central en desmedro de los funcionarios de las filiales.
 7. Es importante identificar acciones y proyectos que se enmarquen en un proceso, para ello no se recomienda proyectos sueltos, sino que tengan un aporte en cadena, primero se atiende una necesidad básica, luego la siguiente, para poder luego enfrentar acciones de desarrollo, como las de tema productivo. Para ello hay que tener un horizonte de intervención más allá de lo que dura un proyecto, por lo cual se recomienda realizar acciones que tengan una duración de 5 años o más, enmarcadas en un Plan Estratégico Institucional.
 8. Ante la situación de cambios climáticos que vive el planeta es importante que no sólo las sedes centrales desarrollen la capacidad de intervenir ante desastres, sino que las filiales también estén capacitadas. El rol de la sede central debería ser el de apoyar ante una emergencia no de actuar directamente.
 9. La imagen de las Sociedades Nacionales aún se mantiene ligada a una acción de salud o de emergencia, es importante que cada sociedad reflexione sobre la imagen que desean proyectar, si desean continuar con ella, o desean ser vistas como una instancia que trabaja por disminuir los riesgos de vulnerabilidad de una comunidad.
 10. Se debe seguir profundizando en el aprendizaje de las diversas estrategias de captación de fondos.
 11. La experiencia indica que se produce sinergia cuando se trabaja con aliados estratégicos (municipalidades, empresas, ONG, proyectos, población, etc.), algunas de las sociedades nacionales ya lo están haciendo, se debe trabajar más en ello. Para esto es importante aprender a leer el entorno, saber convocar y ser convocados y sentarse a discutir con otros una propuesta de desarrollo para la comunidad.
 12. Una dimensión a profundizar es el tema del voluntariado corporativo, posiblemente en muchos países es posible captar este voluntariado para la Cruz Roja.
 13. Se debe incorporar como práctica la rendición de cuentas, no solo al interior de la Sociedad Nacional, a nivel de sede central y filiales, sino también a la comunidad en general. Una de las características de un buen gobierno institucional es esta dimensión.

SOBRE LA COOPERACIÓN

1. En los casos que se han revisado se ha constatado que la relación Sociedad Nacional – cooperación está en evolución, se está comprendiendo cada vez más que la cooperación no es ayuda sino es una intervención solidaria entre iguales.
2. Se está produciendo un aprendizaje entre las Sociedades Nacionales y la cooperación, en general se puede afirmar que se viene promoviendo un trabajo en conjunto, en donde se discute lo que se desea para la comunidad y para la institución. Algunas Sociedades han madurado más que otras. Afirmamos que algunas no tienen tanto avance cuando observamos que los proyectos se encuentran sueltos como si atendiese una oportunidad de financiamiento y no un programa de desarrollo tanto de la comunidad, como de la filial. Cuando se define una intervención está debe estar ya identificada en el Plan de Nacional.
3. Es recomendable que cada Sociedad Nacional tenga definido una Estrategia de Cooperación, la cual debe tener objetivos, ámbitos de acción, colectivos a trabajar, procedimientos y todo ello enmarcado en un Plan de Desarrollo Nacional. Es la Sociedad Nacional la que determina qué se necesita y donde, la Sociedad Nacional Participante aporta en la discusión de cómo hacer la mejor intervención en lo ya

-
- definido, pero no le compete a esta última definir el tema, identificar la acción o ver directamente su implementación.
4. En relación con la cooperación se debe comprender que no es una relación sólo entre donante y Sociedad Nacional, sino también involucra a múltiples actores, los cuales tienen algo que decir sobre la intervención, entre estos actores que debería participar están: el beneficiario, el voluntariado, el equipo, las autoridades locales, etc., todos estos actores deben estar presentes en alguno de los momentos de definición de los proyectos, así como también a la hora de definir compromisos.
 5. Se ha podido constatar que existe la tendencia a que los proyectos fortalezcan en demasía a la sede central, se recomienda equilibrar más las solicitudes de apoyo. Se debe apoyar a que se aprueben proyectos para las filiales.

SOBRE EL APOORTE DE METODOLOGÍA DE LA CRUZ ROJA SUIZA AL FORTALECIMIENTO DE LAS FILIALES

1. Es indiscutible que la cooperación de la Cruz Roja Suiza ha permitido el fortalecimiento de las filiales. Su estrategia de intervención a partir de proyectos para fortalecer la filial ha sido en términos generales adecuada.
2. Los proyectos han permitido en todas las intervenciones revisadas que la Cruz Roja se empodere, proyectando una imagen positiva a la comunidad en general, y un posicionamiento en determinadas comunidades
3. La estrategia de la Cruz Roja Suiza de promover que los proyectos se hagan teniendo como base las capacidades de las filiales es por cierto muy acertada, ya que la gente de la Cruz Roja se involucra en acciones en las que su personal tiene experiencia.
4. Estos proyectos financiados por la Cruz Roja Suiza, que son de pocos fondos, ha hecho posible que se busque trabajar en alianza estratégica con otros actores, lo que a la larga ha sido oportuno ya que se ha producido sinergia, y con ello se ha potenciado los resultados, además de haber permitido desarrollar la cualidad de trabajar en equipo con otros actores.
5. Si bien en términos generales se ha tratado de convocar al voluntariado, y se ha tenido relativo éxito aún falta incidir más en esta dimensión, es un aspecto sobre el que hay que trabajar con mayor profundidad.
6. También falta profundizar la dimensión de sostenibilidad de los proyectos, este componente es un tanto desatendido en general por los proyectos, hay que exigir en la etapa de formulación de los proyectos un mejor desarrollo de esta dimensión del proyecto.
7. Es pertinente señalar que el tema de fortalecimiento institucional es un tema crucial pero que no existe propuesta de ello en términos generales en las Sociedades Nacionales Participantes o no Participantes. Si bien en el presente trabajo se presenta una aproximación de experiencias y se han esbozado algunas características de lo que es una filial fortalecida, se recomienda trabajar en profundidad qué significa ello, así como también el poder establecer indicadores acordes a cada realidad.
8. Es importante también que cuando se diseñe un proyecto se debe tener en claro su impacto en el fortalecimiento de la filial, para luego poder evaluarlo en esa dimensión.

EN RELACIÓN CON LA OFICINA DE PROYECTOS

1. Se ha podido constatar que no existe un accionar estándar de la oficina de proyectos en las diferentes Sociedades Nacionales, se tiene desde la oficina de proyectos que se encarga sólo de la asesoría hasta de la que ejecuta gran parte de los proyectos de la Sociedad Nacional. Teniendo el caso si bien no analizado, pero sí mencionado de Ecuador en donde en este año se decide ya no tener esta instancia ya que considera que las filiales se encuentran suficientemente fortalecidas para que puedan generar y ejecutar sus propios proyectos. Se recomienda que la oficina de proyectos promueva el fortalecimiento de las filiales en todo el proceso del ciclo de

-
- proyectos; se debe de tener presente que la oficina de proyectos es una instancia clave en el fortalecimiento de la filial y no un fin en si misma.
2. La oficina de proyectos debe garantizar que toda iniciativa esté dentro del marco del Plan de Desarrollo Nacional, del Plan de Desarrollo de la Filial y del Plan de Desarrollo de la Comunidad, además dentro del marco y Plan de Cooperación que debe tener claramente definido cada Sociedad Nacional. Sino se cuenta con esos instrumentos se debe promover que se elaboren, porque sino se corre el riesgo de tener proyectos sueltos que no aportan a la comunidad, ni al fortalecimiento de la Sociedad Nacional.
 3. Se recomienda tener una perspectiva de largo aliento en las intervenciones y que tengan una lógica acumulativa, primero que se atienda lo organizativo comunal relacionado con las necesidades básicas y luego que se puede pensar en acciones, por ejemplo, productivas. Se ha podido constatar que existen proyectos que no cumplen con esto por lo que es posible pensar que se ejecuta el proyecto sólo porque existe financiamiento.
 4. Es indispensable que la oficina de proyectos en relación con las filiales se convierta en una instancia orientadora, de acompañamiento para que las filiales desarrollen su propio potencial de hacer proyectos, y no sólo sea considerada la filial como una instancia generadora de información como algunas veces sucede actualmente.
 5. Toda oficina de proyecto debe realizar acciones de monitoreo de los proyectos, considerando que ello se debe realizar en forma oportuna.
 6. La oficina de proyectos debe garantizar que todo proyecto tenga claramente definido su aporte al fortalecimiento de la filial.
 7. El tema de comunicacional entre la oficina de proyectos y las filiales también es un tema que debería mejorarse, se ha podido verificar que sobre los proyectos presentados por las filiales, éstas no saben muchas veces cuál es el estado de aceptación y negociación del mismo ante la cooperación, este silencio de parte de la sede central desmotiva a las filiales en generar nuevos proyectos.
 8. En algunos lugares se da la competencia por captar fondos, a través de los proyectos, entre la sede central y las filiales, ello es un tema que debería clarificarse, porque la idea no es competir sino construir en equipo una propuesta que permita tanto el fortalecimiento de la sede central como de la filial.
 9. Cuando se trabaja en un proyecto, si bien se debe trabajar con comunidades vulnerables, hay que saber reconocer algunas condiciones mínimas para asegurar la intervención, una de ellas es que éstas tengan un mínimo de organización, sino se tiene en cuenta esta consideración el proyecto puede fracasar.
 10. La oficina de proyectos debería alentar que las filiales elaboren más proyectos por ello la capacitación sobre el tema debe darse en forma permanente.
 11. La oficina de proyectos debe promover que los proyectos contemplen adecuadamente el tema de incorporación del voluntariado y de sostenibilidad de los proyectos, si bien estas dimensiones se mencionan en los proyectos, el nivel de exigencia sobre estos temas debería elevarse.

ANEXO

RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS

ECUADOR

1. Sr. Juan Cueva, Presidente de la Cruz Roja Ecuatoriana.
2. Sra. Mónica Pesántez, Directora General de Cruz Roja Ecuatoriana.
3. Sra. Mónica Menéndez, Directora de Gestión Institucional
4. Sra. Regina Gordillo, Directora Nacional de voluntariado y Presidenta de la filial de Zamora.
5. Sr. Christian Rodríguez, Coordinador de la oficina de proyectos.
6. Sr. Fabio Donoso, responsable de la red territorial y su equipo.
7. Sra. Elizabeth Caraguay, odontóloga, responsable del proyecto de la filial de Zamora.
8. Sra. Angelita Ordóñez, equipo de Socorro de la filial de Zamora.
9. Sr. Alex Apolo, Vicepresidente de la filial de Zamora.
10. Sra. Marisol Armejás, directora de la escuela beneficiaria del proyecto de salud oral de la filial de Zamora.
11. Sra. Lorgia Loayza, voluntaria y ex responsable de los proyectos en la filial de Sucumbíos.
12. Sr. Manuel Manrique, Director de la escuela beneficiaria en Sucumbíos.
13. Sr. Mario Vallas, director del colegio en Sucumbíos, acompañaron por momentos la entrevista diversos docentes.
14. Sr. Ardrúval Albuja, coordinador de proyectos de la filial de Sucumbíos
15. Sr. Nelson Prado, Presidente de la filial de Sucumbíos.
16. Sr. Elizabeth Arroba, Delegada de la Cruz Roja Española.
17. Sr. Corey Michaud, Delegado de la Cruz Roja Americana

BOLIVIA

1. Sr. Carlos Tamayo, Director de Desarrollo Institucional y Jefe de la Unidad de Planificación y Proyectos de Cruz Roja Boliviana.
2. Sras. de la Cruz Roja Boliviana - filial de Santa Cruz: Sra. Cecilia Mercado, Presidenta; Sra. Roxana López, Coordinadora Local y Sra. Mirtha Juslincao responsable de recaudación de fondos de la filial.
3. Sr. Jorge Huarachi, responsable del proyecto Vietnam.
4. Sra. Ivette Michel, Presidente de la filial de Chuquisaca
5. Sra. Jimena Cortéz, Secretaria Ejecutiva de la filial de Chiquisaca.
6. Beneficiarios del proyecto Chagas en Chuquisaca (entrevista grupal a 10 personas)
7. Sra. Elsa Zuma, Tesorera del Directorio Nacional de la Cruz Roja Bolivia
8. Sr. Abel Peña y Lillo, Presidente de la Cruz Roja Boliviana.
9. Sr. Eduardo Lambertín, Coordinador de la Cruz Roja Suiza en Santa Cruz.

PARAGUAY

1. Sra. Teresa Gamarra, Coordinadora de proyectos de Cruz Roja Paraguaya.
2. Sr. Rubén Casola, Director de filiales
3. Sr. César Masiel, Responsable de captación de fondos.
4. Sra. Rocío Yubero, Vicedirectora de voluntariado.
5. Sra. Gladys Ojeda, Presidenta de la filial Amambay.
6. Sr. Marcelo Fleitas, miembro del equipo de la filial de Amambay
7. Sr. Bernabé, director de la penitenciaría de Amambay
8. Srs. miembros de la filial de San Pedro: Sr. Eligio Penayo, Presidente de la filial; Sra. Miriam Beatriz Penayo, Directora turno tarde; Wilma de Colman, Directora turno mañana; Graciela Penayo, Síndico de la Cruz Roja
9. Sr. Ángel Pintos, Presidente de la filial de Caacupé.
10. Sr. Luis Díaz de Bedoya, Presidente de la Cruz Roja Paraguaya.

-
11. Sr. Carlos Vera, Secretario General de la Cruz Roja Paraguaya
 12. Sra. Mirtha Navarro, responsable de la Dirección Nacional de Desarrollo
 13. Sr. Roque Fanego, Director de Salud de la Cruz Roja Paraguaya.
 14. Sr. Volker Sitta, Responsable de Programas de la Cruz Roja Suiza para Bolivia, Ecuador y Paraguay.

VENEZUELA

1. Sra. María Isabel Cruz, administradora de la Comisión Nacional de Proyectos.
2. Sra. Carla Orizondo, responsable de voluntariado de la sede central.
3. Sra. Amalia Farías, ex responsable técnica de la Comisión Nacional de Proyectos
4. Sr. Hernán Bongioanni, Secretario General de la Cruz Roja Venezolana.
5. Sr. Mario Gómez, Primer Vicepresidente de la Cruz Roja Venezolana.
6. Sra. Milagros Puertas, Coordinadora de la Comisión Nacional de Proyectos.
7. Sra. Eva Samper, Delegada de la Cruz Roja Española en Venezuela.