

# Orientaciones

sobre Estatutos de las Sociedades  
Nacionales 2018

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: Identidad de la Sociedad Nacional</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 2: Miembros</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo 3: Voluntarios</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo 4: Órganos de dirección (órganos de gobierno y de gestión)</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 5: Estructura institucional y cobertura territorial</b>	<b>37</b>
<b>Capítulo 6: Cumplimiento normativo, integridad y solución de controversias</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 7: Cuestiones financieras</b>	<b>47</b>
<b>Capítulo 8: Disposiciones finales</b>	<b>50</b>

# Proceso de elaboración del documento de orientación (versión de 2018)

En 2016 se emprendió la revisión de las *Orientaciones sobre los estatutos de las Sociedades Nacionales (versión de 2000)*, centrado en la revisión del documento de orientación.

El objetivo del examen era obtener un documento de orientación adecuado para su finalidad, de fácil empleo y accesible desde la perspectiva de los órganos de dirección, que, además, permitiera a las Sociedades Nacionales, adoptar decisiones fundamentadas compatibles con diferentes contextos.

La dirección del proceso se confió a un grupo de referencia presidido por la Cruz Roja Danesa e integrado por representantes de: la Cruz Roja Argentina, la Cruz Roja de Burundi, la Cruz Roja de las Islas Cook, la Cruz Roja de Haití, la Cruz Roja de Mongolia, la Media Luna Roja Palestina, Cruz Roja Española, la Media Luna Roja de Turkmenistán y la Cruz Roja de Uganda, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional), el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y la Comisión mixta del CICR y la Federación Internacional para los estatutos de las Sociedades Nacionales. El grupo de referencia celebró cinco reuniones y evacuó consultas con más amplios sectores de la Federación Internacional mediante una consulta en línea dirigida a todas las Sociedades Nacionales y los órganos estatutarios de la Federación Internacional (abril a junio de 2017), así como a través de los seminarios celebrados durante el XXI periodo de sesiones de la Asamblea General de la Federación Internacional, en 2017, al que asistieron prácticamente todas las ciento noventa (190) Sociedades Nacionales miembros.

El proceso estuvo financiado por la Cruz Roja Argentina, la Cruz Roja Británica, la Cruz Roja Danesa, la Media Luna Roja Palestina, Cruz Roja Española, la Media Luna Roja de Turkmenistán, la Federación Internacional y el CICR, además de las contribuciones en cuanto a recursos humanos, pericia y tiempo aportadas por todos los miembros del grupo de referencia.

El documento de orientación fue aprobado por la Junta de Gobierno de la Federación Internacional en su 38ª reunión, en octubre de 2018, a tenor del mandato que le fuera otorgado al respecto por la Asamblea General (Antalya, Turquía, 6 a 8 de noviembre de 2017). Se prevé someter este documento a consideración del Consejo de Delegados en 2019, con miras a su aprobación por parte del Movimiento.

# Introducción

La existencia de estatutos sólidos (en adelante, “estatutos”) es un factor esencial para una Sociedad Nacional fuerte. En ellos se describe la identidad de la Sociedad Nacional, en particular, la manera en que se propone atender a las necesidades humanitarias, y se presentan sus instancias de dirección y su modelo institucional. Garantizan la transparencia acerca de la asignación de atribuciones dentro de la organización y ayudan a salvaguardar la integridad de la Sociedad Nacional.

Las *Orientaciones sobre los estatutos de las Sociedades Nacionales (2018)* (en adelante, “documento de orientación”) se elaboraron en base a un examen de la versión de 2000, con el fin de orientar e inspirar a los órganos de dirección de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (en adelante, “las Sociedades Nacionales”) en sus actividades de examen, actualización y fortalecimiento de sus estatutos. El nuevo texto sustituye la versión anterior.

El documento de orientación tiene por objeto ayudar a las Sociedades Nacionales en la elaboración de estatutos que les permitan cumplir sus mandatos y funciones en el ámbito humanitario de manera eficaz y de conformidad con la misión y los principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (en adelante, “el Movimiento”). Intenta reflejar la amplia variedad de modelos y enfoques institucionales que adoptan las Sociedades Nacionales de diferentes tradiciones jurídicas y con distintos contextos operativos.

La estructura de la cual se dota una Sociedad Nacional depende de muchos factores internos y externos, como por ejemplo los servicios que brinda, la manera de movilizar voluntarios y recursos financieros, la extensión y la geografía del territorio que abarca, y las estructuras políticas y jurídicas nacionales.

En el documento de orientación se distingue entre las normas que se espera cumplan los estatutos de las Sociedades Nacionales y los cauces para lograrlo, a cuyo respecto se concede mayor flexibilidad. Por ejemplo, no se establece ningún juicio sobre el modelo institucional, centralizado o descentralizado, que adopten las Sociedades Nacionales, siempre que el modelo elegido les permita intervenir ante las necesidades humanitarias en todo el territorio nacional y se respete el principio fundamental de unidad. Se formula, asimismo, propuestas que, aunque no sean obligatorias, convendría tener en cuenta como buenas prácticas en muchos contextos.

El documento de orientación se basa en otras iniciativas, entre ellas, pero no de manera excluyente, las siguientes:

- ↘ [Marco de desarrollo de la Federación Internacional para las Sociedades Nacionales;](#)
- ↘ [Proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional, de la Federación Internacional;](#)
- ↘ [Marco para un acceso más seguro, Comité Internacional de la Cruz Roja \(CICR\);](#)
- ↘ [Carta de la Federación Internacional sobre servicio voluntario;](#)
- ↘ [Política sobre la protección de la integridad de las Sociedades Nacionales y los órganos de la Federación Internacional;](#)
- ↘ [Cuadro analítico de seguimiento del Comité de Cumplimiento y Mediación.](#)

El documento incluye novedades en el índice, con inclusión de un capítulo titulado “Voluntarios”, y otro sobre “Cumplimiento normativo, integridad y solución de controversias”.

## Diagramación y estructura del documento de orientación

El documento de orientación contiene ocho capítulos.

### Cada capítulo está organizado bajo los siguientes epígrafes:

<b>Introducción y panorama general</b>	Breve síntesis del ámbito que abarca del capítulo y de las preguntas fundamentales que una Sociedad Nacional debería plantearse al examinar sus estatutos para dar cabida a las normas descritas.
<b>Norma</b>	Define el requisito que se debe cumplir.
<b>Elementos obligatorios</b>	Se explica y se detalla la norma, si es necesario. Para cumplir con el requisito de la norma se debe observar o respetar cada uno de los “elementos obligatorios”. A menudo existen diferentes formas de cumplir con un “elemento obligatorio”.
<b>Elementos opcionales</b>	Propuestas que se incluyen a título de recomendaciones, o con carácter ilustrativo, en relación con algunas de las normas. Los “elementos opcionales” no se consideran un requisito para el cumplimiento de la norma, pero generalmente se recomiendan como prácticas idóneas.
<b>Ilustraciones</b>	<p>Ejemplos destinados a facilitar la comprensión cabal de la norma, y como posibles enfoques para cumplir con los “elementos obligatorios y/u opcionales”. Se incluye dos tipos de material.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Textos de muestra:</b> extractos reales de estatutos de Sociedades Nacionales para ilustrar la manera en que han abordado o formulado temas particulares en sus estatutos. No constituyen “cláusulas modelo” y no se recomienda que las Sociedades Nacionales los transcriban textualmente en sus respectivos estatutos.</li> <li>• <b>Ejemplos:</b> descripciones de modalidades utilizadas por las Sociedades Nacionales para organizarse o reflexionar sobre un tema en particular. Proporcionan información sobre las decisiones estratégicas que han contribuido a la formulación del texto estatutario, o, en algunos casos, la manera de plasmar ese texto en medidas prácticas. En el caso de algunas normas, los ejemplos han sido seleccionados de modo que muestren la posible diversidad. Una vez más, el propósito es promover el análisis y la reflexión; cabrá considerar las decisiones adoptadas como actos exclusivos de cada Sociedad Nacional.</li> </ul> <p>La mayoría de las ilustraciones se encuentran en la versión electrónica del presente documento de orientación. Reflejan prácticas de las Sociedades Nacionales existentes en el momento de la redacción de este (octubre de 2018), con la intención de adaptarlas y completarlas con el tiempo. Se invita a las Sociedades Nacionales que deseen aportar ilustraciones adicionales a que así lo señalen dirigiéndose a: <a href="mailto:Guidance.Document@ifrc.org">Guidance.Document@ifrc.org</a>.</p>
<b>Texto explicativo</b>	Brinda una explicación más detallada de las normas y la manera en que las Sociedades Nacionales pueden reflejarlas en sus estatutos o en el marco normativo complementario.

## Terminología

Las Sociedades Nacionales utilizan diferentes terminologías en función de las prácticas a nivel nacional. En aras de la claridad, en el documento de orientación se emplea de manera sistemática ciertos términos que pueden tener equivalentes diferentes en las Sociedades Nacionales.

En el siguiente cuadro figuran los términos utilizados junto con términos equivalentes comunes para facilitar la lectura y, a continuación se ofrece una explicación de términos más técnicos.

En este documento de orientación	Términos equivalentes en eventual uso por parte de las Sociedades Nacionales
Ley de reconocimiento	Legislación o decreto sobre la Cruz Roja o la Media Luna Roja, base jurídica, instrumentos que conforman la base jurídica, ley nacional por la que la legislación nacional reconoce a la Sociedad Nacional, ley de constitución oficial, carta
Estatutos	Constitución, artículos de constitución oficial, normas, reglamentaciones, base estatutaria, instrumentos que conforman la base estatutaria
Asamblea general	Reunión anual, congreso
Junta de gobierno	Consejo nacional, consejo de gobierno, consejo, comité, junta directiva
Presidente	Presidencia, jefe de gobierno, presidencia de la junta
Miembros de la junta de gobierno	Directores, fideicomisarios
Secretario general	Presidente director general, director ejecutivo
Secciones	filiales

Otros términos utilizados	
Calidad de auxiliar	Hace referencia a la asociación específica y distintiva que se crea entre los poderes públicos y las Sociedades Nacionales, y a las esferas en que las Sociedades Nacionales complementan o sustituyen los servicios humanitarios públicos.
Cumplimiento normativo	Observancia de los requisitos dispuestos en la legislación, las normas y los reglamentos, las normas especificadas, los términos de un contrato y las prácticas aceptadas, con inclusión de los estatutos y las reglamentaciones internas específicos de una Sociedad Nacional.
Conflicto de intereses	Situación en que los intereses personales de alguien entran en pugna con su responsabilidad de actuar en el mejor interés de la Sociedad Nacional. Los intereses personales pueden ser directos e indirectos, como los de familiares, amigos u otras organizaciones con las que una persona pueda estar vinculada o en las que tenga algún interés (por ejemplo, como accionista). Un conflicto de intereses puede ser real, eventual o percibido, y puede revestir carácter financiero o no financiero. Cuando se dan estas situaciones, existe el riesgo de que una persona adopte una decisión sobre la base o bajo la presión de las mencionadas influencias, en lugar de hacerlo en el mejor interés de la Sociedad Nacional, por lo que la cuestión debe gestionarse adecuadamente.
Buena fe	Situación en que se actúa honestamente y con intenciones sinceras.

<b>Funciones de gobierno</b>	Procesos mediante los cuales las organizaciones establecen la orientación y las prioridades, rinden cuentas a las partes interesadas, cumplen con los requisitos externos y garantizan la observancia de las normas y acuerdos internos. La responsabilidad de estas funciones generalmente recae en una junta de gobierno o su equivalente (sobre la base de un mandato del órgano de gobierno supremo de la Sociedad Nacional, es decir, la asamblea general), que generalmente asume en última instancia la responsabilidad jurídica de garantizar el funcionamiento de la Sociedad Nacional de acuerdo con las leyes del país.
<b>Constitución oficial</b>	Se refiere a la formalización de la relación entre un grupo de personas con un objetivo común, de conformidad con los requisitos establecidos en la legislación nacional.
<b>Integridad</b>	Cualidad característica de las Sociedades Nacionales que trabajan sobre la base de objetivos, políticas y normas declarados que están en total conformidad con los principios fundamentales.
<b>Funciones de gestión</b>	Procesos en que se despliegan recursos y conocimientos técnicos para aplicar decisiones y alcanzar los objetivos de las Sociedades Nacionales. La mayoría de las Sociedades Nacionales contrata personal dedicado a llevar a cabo las funciones de gestión. Sin embargo, con frecuencia se confía también esas tareas a voluntarios, en particular a nivel institucional local, donde no se emplea a personal remunerado.
<b>Miembro</b>	Persona que ha aceptado formalmente las condiciones de afiliación estipuladas en los estatutos de una Sociedad Nacional.
<b>Mayoría calificada</b>	Forma de votación en que se requiere una mayoría de votos superior al cincuenta por ciento (50%) (mayoría simple). A menudo se utiliza para tomar una decisión sobre asuntos particularmente importantes, como la modificación de los estatutos o de determinados elementos de estos.
<b>Quórum</b>	Cantidad de funcionarios o miembros de un órgano (como la asamblea general o la junta de gobierno) que, cuando se ha alcanzado debidamente, da a ese órgano la competencia jurídica para deliberar y tomar determinaciones válidas. El requisito de quórum protege contra las medidas no representativas adoptadas en nombre del órgano por un número excesivamente reducido de personas.
<b>Abuso sexual, explotación y acoso</b>	Estos conceptos son, respectivamente, la amenaza o acto real de intrusión física o psicológica de naturaleza sexual; el abuso de una posición de vulnerabilidad, de un diferencial de poder de la confianza de otra persona con fines sexuales; y cualquier insinuación sexual importuna o conducta verbal o física no deseada de naturaleza sexual.
<b>Voluntario</b>	Persona que lleva a cabo actividades de servicio voluntario ocasional o periódicamente para contribuir a la labor de una Sociedad Nacional. El servicio voluntario de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja está organizado por representantes reconocidos de las Sociedades Nacionales, y se dirige a promover los servicios y actividades de estas, siempre de conformidad con los principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Se trata de una actividad voluntaria de personas motivadas por la buena voluntad, y no por un deseo de obtener ganancias materiales o financieras, ni por presiones externas, sociales, económicas o políticas.
<b>Denunciante de irregularidades</b>	Persona que informa sobre algún incidente grave de conducta indebida, una infracción de las normas internas de una Sociedad Nacional, o amenazas o daños graves contra los intereses de esta, sobre la base de una sospecha razonable de que se ha cometido un acto impropio.

## Modo de empleo del documento de orientación

El documento de orientación está destinado a ayudar a los órganos de dirección de las Sociedades Nacionales en la adopción de decisiones fundamentadas durante los procesos de elaboración o revisión de sus estatutos, de modo que sean compatibles con sus respectivos contextos jurídicos y operativos, al mismo tiempo que se ajustan a los principios fundamentales.

Se reconoce que las Sociedades Nacionales funcionan en diversos contextos, y ello se refleja en sus estatutos. Por ejemplo, algunas Sociedades Nacionales deben tomar en consideración normativas exhaustivas y minuciosas de la legislación nacional, mientras que en otros casos, la normativa nacional es escasa. Estos contextos inciden en el grado de detalle que utilice una Sociedad Nacional en sus estatutos.

No es necesario que todas las normas incluidas en estas orientaciones se incorporen en los estatutos. Sin embargo, es importante que figuren en los documentos jurídicos básicos de las Sociedades Nacionales. Así, pueden quedar recogidos en otros documentos, como la ley de reconocimiento, o en los reglamentos internos, normas,

### Jerarquía típica de los documentos relativos al gobierno de las Sociedades Nacionales

Todas las Sociedades Nacionales disponen de una base jurídica nacional; generalmente se trata de una **ley de reconocimiento** aprobada por el parlamento o congreso.

Las Sociedades Nacionales se dotan de **estatutos** que establecen los objetivos, las funciones, las relaciones, las estructuras y los procesos de alto nivel de la organización. Su propósito es configurar a la organización y establecer un marco a largo plazo que le permita funcionar y adoptar decisiones de manera transparente y efectiva.

Los estatutos no son lo suficientemente detallados como para abordar problemas cotidianos; por este motivo, las Sociedades Nacionales elaboran **normas, políticas y procedimientos** adicionales de distinto orden, que generalmente son más fáciles de modificar que los estatutos. Si bien este documento se centra en los estatutos de las Sociedades Nacionales, se tiene en cuenta que algunas de las normas pueden abordarse en las leyes de reconocimiento o en los reglamentos y políticas internos de Sociedades Nacionales.



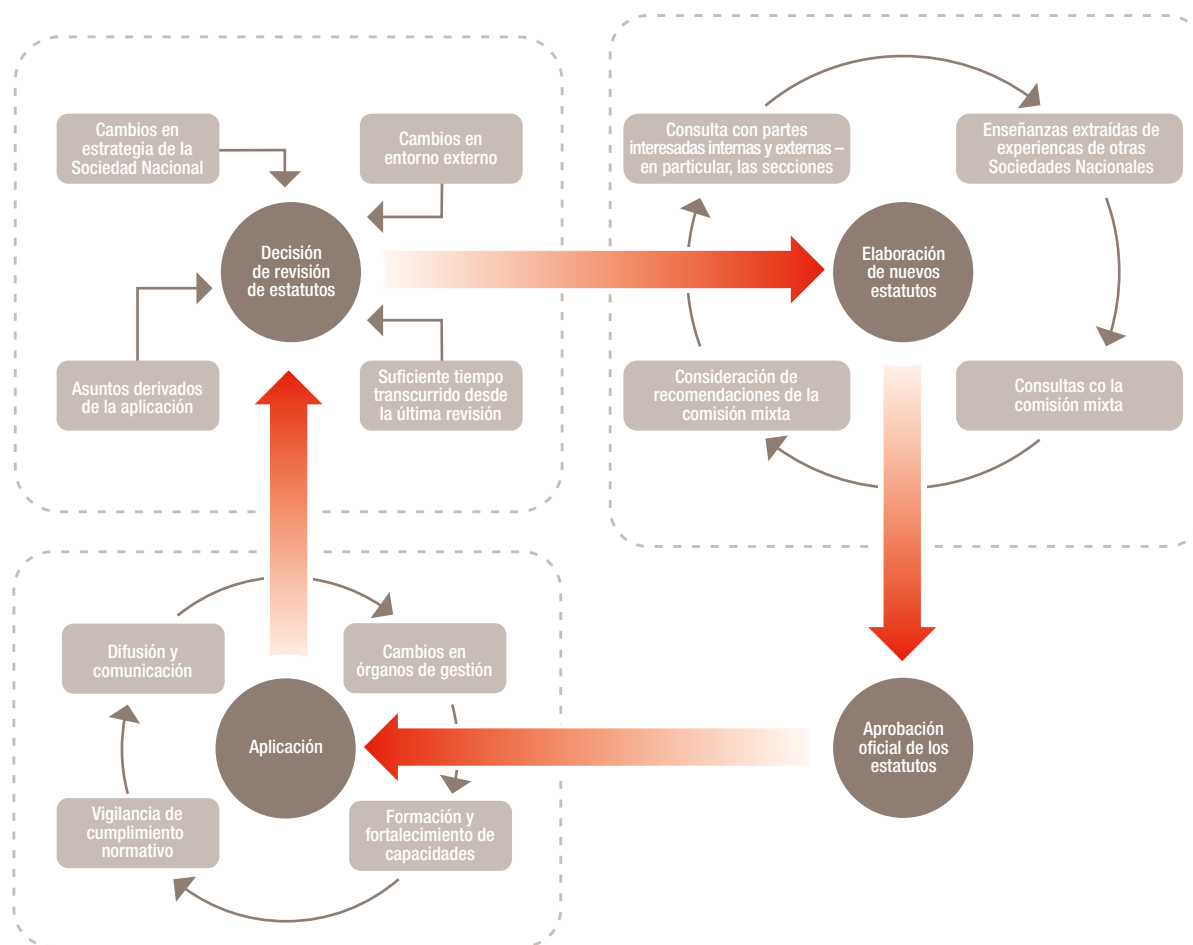


políticas y procedimientos de las Sociedades Nacionales. Lo importante es que se reflejen en un documento, elaborado con la aportación y bajo examen significativo de los órganos de gobierno, que no pueda ser modificado de manera expeditiva; por ejemplo, podría plasmarse en una política aprobada por la asamblea general de las Sociedades Nacionales. **En aras de la sencillez, el documento de orientación se referirá únicamente a los estatutos.**

También se toma en consideración que la legislación nacional tiene primacía para las Sociedades Nacionales. Si los requisitos del derecho interno son incompatibles con los principios fundamentales y con la misión y los valores del Movimiento, la Sociedad Nacional deberá entablar un diálogo con las autoridades públicas para recomendar y lograr cambios en la legislación pertinente, o encontrar otras soluciones. Ello normalmente requeriría apoyo de algún tipo de otros componentes del Movimiento, según corresponda.

No es necesario que la estructura de los estatutos de las Sociedades Nacionales reproduzca exactamente la del presente documento de orientación. Del mismo modo, no se espera que las Sociedades Nacionales repitan textualmente las formulaciones utilizadas en las normas, sino que se basen en ellas para elaborar sus propios textos estatutarios de manera adecuada.

## Proceso de elaboración o revisión de los estatutos



El propósito del proceso de examen y revisión de los estatutos es velar por que las estructuras y procesos fundamentales de una Sociedad Nacional le permitan cumplir de manera efectiva con su cometido. Una Sociedad Nacional deberá examinar sus estatutos cada diez años, como mínimo.

A continuación figuran algunas de las cuestiones fundamentales que cabrá considerar en un proceso de examen de estatutos:

- **Organización adecuada.** Se debe determinar si los objetivos de la Sociedad Nacional guardan consonancia con las necesidades humanitarias, si su estructura le permite atender a estas necesidades de manera efectiva y eficaz y si se han introducido cambios estratégicos en las actividades u orientaciones que tengan consecuencias en las relaciones internas y la estructura de la Sociedad Nacional.
- **Actualización de elementos jurídicos:** Se debe determinar si los estatutos se ajustan a la legislación nacional. Es probable que varios de los aspectos abordados en este documento de orientación, como la afiliación de miembros, el servicio voluntario y las cuestiones financieras, estén regulados por la legislación nacional, que podría cambiar con el tiempo.
- **Armonía con el Movimiento y la Federación Internacional:** Se debe determinar si alguna de las políticas y recomendaciones aprobadas dentro del Movimiento y la Federación Internacional imponen modificar los estatutos. Por ejemplo, podría ser apropiado reflejar en los estatutos las iniciativas y políticas de carácter mundial orientadas al logro de una representación más efectiva y responsable o de una mayor representación de mujeres y jóvenes en los altos cargos.

El examen y la revisión de los estatutos deben entenderse como un proceso de cambio periódico, bien preparado y gestionado, administrado por los órganos de dirección de las Sociedades Nacionales e integrado en los ciclos de gobierno, incluidos aquellos de la asamblea general. La rendición de cuentas a las principales partes interesadas, como las secciones y los miembros, debe integrarse en el proceso a través de diálogos, consultas, informes y comentarios periódicos. En este sentido, un cauce recomendable sería el establecimiento de un grupo de referencia o de índole similar, con la participación de representantes de diferentes sectores de la organización y de las principales partes interesadas externas.

El documento de orientación se debe utilizar para guiar el examen propiamente dicho, con el fin de aprobar estatutos que respeten las normas definidas en dicho documento.

En algunos países, es necesario que las Sociedades Nacionales informen a las autoridades competentes de las modificaciones introducidas a ciertas disposiciones estatutarias y recaben su aprobación.

Las Sociedades Nacionales deben consultar con la Comisión mixta del CICR y la Federación Internacional para los estatutos de las Sociedades Nacionales sobre la elaboración de sus estatutos y de las leyes nacionales. Incumbe a esta comisión formular recomendaciones al respecto, sobre la base de la observancia de las normas pertinentes. Las Sociedades Nacionales deben tener en cuenta las recomendaciones de la Comisión mixta, y mantenerla debidamente informada acerca de cualquier progreso o novedad.

Las delegaciones y oficinas de la Federación Internacional y del CICR, así como de las otras Sociedades Nacionales, pueden ser una gran fuente de inspiración, asesoramiento y conocimientos en un proceso de este tipo.

## Documentos y recursos fundamentales

- Comisión mixta del CICR y la Federación Internacional para los estatutos de las Sociedades Nacionales, Nota de asesoramiento N° 3: Recomendaciones a las Sociedades Nacionales sobre el proceso de revisión de sus estatutos, [Comisión mixta del CICR y la Federación Internacional para los estatutos de las Sociedades Nacionales](#).

### Ilustraciones

#### Elaboración de estatutos con miras a la sostenibilidad

Para una Sociedad Nacional con recursos limitados en África, el costo fue un factor determinante en la revisión de los estatutos. En efecto, en su versión original, los estatutos incluían disposiciones que establecían reuniones de una asamblea general de noventa y seis (96) delegados cada cuatro años, reuniones anuales de un consejo de gobierno de treinta y dos (32) delegados, y reuniones trimestrales de un órgano ejecutivo nacional de diez (10) delegados. A nivel de secciones, las juntas de gobierno, formadas por entre siete y diez (7 - 10) miembros en cada una de las dieciséis (16) secciones, debían reunirse trimestralmente.

La Sociedad Nacional calculó que el funcionamiento de la estructura de gobierno según lo establecido en los estatutos costaría trescientos cincuenta mil dólares (USD 350 000) en los años en que no se celebrara la asamblea general, y mucho más en los años en que esta tenía lugar: un costo muy significativo para una Sociedad Nacional inmersa en un entorno con recursos muy limitados.

En el proceso de revisión se analizó tanto la cantidad de miembros de los órganos de gobierno como la frecuencia de las reuniones. El reto consistía en encontrar un equilibrio entre la representación adecuada de las secciones en cuanto a su participación en la adopción de decisiones y la supervisión a nivel nacional y la necesidad de que esas decisiones se adoptaran de manera oportuna y eficaz, así como dentro de los costos reales que la Sociedad Nacional pudiera sostener a largo plazo.

#### Trabajar con los aspectos políticos institucionales

La modificación de los estatutos a menudo significa alterar los equilibrios de poder dentro de una Sociedad Nacional. Por lo tanto, las partes interesadas pueden tener dificultades para llegar a un acuerdo con respecto a los cambios, especialmente en las estructuras descentralizadas en que las secciones gozan de un grado de autonomía elevado.

Un responsable de la actualización de los estatutos de una Sociedad Nacional europea altamente descentralizada hizo referencia a la importancia del fomento de relaciones de colaboración y confianza con los dirigentes de las secciones que deberían aprobar el cambio. Ello supuso visitas a cada una de las secciones y la inversión de tiempo en cerciorarse de que entendían las propuestas y su fundamento. Aunque al principio ello llevó tiempo, llegado el momento de reunión de todas las secciones los principales agentes comprendían las diversas posiciones y las propuestas que requerirían debate y negociación ulterior.

La orientación externa y las normas comunes del Movimiento fueron esenciales a la hora de demostrar a las secciones que algunos cambios no eran negociables, reconociéndose, no obstante, que no todos los cambios deseados podrían concretarse, y que siempre se lograría el consenso.

### **Estatutos y agilidad institucional (Cruz Roja Canadiense)**

La Cruz Roja Canadiense considera importante poder adaptarse rápidamente a la evolución de las circunstancias, entre otros, el aumento significativo del número de desastres. La Sociedad Nacional estima fundamental mejorar su capacidad para brindar servicios de alta calidad, innovadores y sólidos a sus beneficiarios, así como para captar a voluntarios y gestionar las relaciones con los donantes. Ello supone que debe estar preparada para reevaluar y cambiar los modelos operativos de larga data cuando sea necesario. Debe, asimismo, disponer de un marco estatutario que le permita actuar con agilidad y adaptarse rápidamente.

La modificación de los estatutos de las Sociedades Nacionales requiere tiempo e importantes inversiones a nivel institucional. La Cruz Roja Canadiense, optó por lo tanto, por mantener estatutos sumamente sencillos, que la dotaran de un marco básico favorable al funcionamiento fluido de la organización. De este modo los órganos de gobierno y de gestión de la organización pueden centrarse en herramientas más flexibles, como los planes estratégicos y operativos y las políticas institucionales, que es posible adaptar más rápidamente a circunstancias variables, según sea necesario.

### **Más allá de los estatutos: juventud en la Media Luna Roja de Kirguistán**

En el momento de redactarse el presente informe, el presidente y el secretario general de la Media Luna Roja de Kirguistán tienen menos de cuarenta (40) años. Si bien los jóvenes desempeñan un papel importante en la Sociedad Nacional, en los estatutos se dice muy poco sobre su participación. Además, un cometido de la Sociedad Nacional es desarrollar un movimiento de la juventud. No existe, por ejemplo, ninguna disposición que requiera la presencia de jóvenes entre los miembros de la junta de gobierno.

La Sociedad Nacional ha formulado una política de la juventud, que establece que los jóvenes deben tener acceso a la adopción de decisiones a nivel interno. Esta es el reflejo de una política gubernamental más amplia, que hace particular hincapié en la participación de los jóvenes en el quehacer del país.

Gracias a una sólida cultura desarrollada a lo largo de años en torno a la participación significativa de los jóvenes, así como al aliciente y al ejemplo ofrecido por los jóvenes que ocupan altos cargos directivos, la Sociedad Nacional ha logrado la inclusión de los jóvenes en sus procesos de adopción de decisiones.

➤ *Versión electrónica*

# Capítulo 1: Identidad de la Sociedad Nacional



Las normas de este capítulo establecen los principios esenciales inherentes a la condición de Sociedad Nacional, incluidos el cometido y los objetivos principales, tanto en calidad de organización humanitaria en su respectivo país, como en calidad de componente del Movimiento. Por consiguiente, las normas reflejan las características distintivas de las Sociedades Nacionales, a saber, los principios fundamentales, la función como auxiliar de los poderes públicos y el derecho a exhibir el emblema.

## NORMA 1.1

**Los estatutos se ajustan a los principios fundamentales.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deben incluir el texto íntegro de los principios fundamentales.

Los estatutos deben demostrar, en todos los aspectos, la determinación de actuar de acuerdo con los principios fundamentales, y basarse en ellos en todo momento.

➤ *Versión electrónica*

### Preguntas fundamentales

- ¿Están el cometido y las funciones previstas de la Sociedad Nacional reflejados adecuadamente en los estatutos en vigor?
- ¿Qué valores sustentan la labor de la Sociedad Nacional y en qué medida están reflejados y pueden ser reconocidos por todos los miembros, voluntarios y miembros del personal?
- ¿Es la forma o figura jurídica otorgada a la Sociedad Nacional la más adecuada en virtud de su condición excepcional y privilegiada?
- ¿Cumple con sus responsabilidades como componente del Movimiento, así como con sus obligaciones en torno al uso del emblema?

## Principios fundamentales desde la perspectiva de los estatutos

- Entre los objetivos de la Sociedad Nacional deberán figurar las medidas que llevará a cabo para poner en práctica el principio de **humanidad**.
- En los estatutos de una Sociedad Nacional se debe reiterar que presta servicios con **imparcialidad** y, por consiguiente, sin discriminación alguna.
- Para mantener su **neutralidad**, la Sociedad Nacional debe velar por que sus objetivos, grupos constituyentes, relaciones, así como tareas básicas, no se perciban como favorables a una de las partes, por ejemplo, en situaciones de conflicto armado o en controversias políticas.
- La relación de la Sociedad Nacional con los poderes públicos debe establecerse de tal manera que le permita mantener su **independencia**.
- La Sociedad Nacional debe adoptar un modelo institucional que permita el **servicio voluntario**.
- La Sociedad Nacional debe estar abierta a todos. Su estructura debe permitirle funcionar sobre la base de la **unidad** en todo el territorio nacional.
- Los objetivos y las tareas básicas de la Sociedad Nacional deben reflejar la **universalidad** del Movimiento, en particular, la determinación de ayudar a otros componentes del Movimiento.

### Texto explicativo adicional

El texto de los principios fundamentales puede figurar en el preámbulo de los estatutos o en el cuerpo central, según lo prefiera cada Sociedad Nacional.

Se puede suspender la condición de una Sociedad Nacional en calidad de miembro de la Federación Internacional si deja de cumplir las condiciones de admisión previstas en los estatutos de la Federación Internacional, en particular, si “como consecuencia de la modificación de sus estatutos, estos ya no se ajustan a los principios fundamentales” (estatutos de la Federación Internacional, apartado a) del párrafo 2 del artículo 12).

## Documentos y recursos fundamentales

- Texto oficial de los principios fundamentales, disponible en el preámbulo de los [estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja](#)
- [Los principios fundamentales de la Cruz Roja, Comentario](#) de Jean Pictet, Instituto Henry Dunant, Ginebra, 1979.

## NORMA 1.2

**Los estatutos hacen referencia a la condición jurídica de la Sociedad Nacional en virtud de la legislación nacional, así como a su función en calidad de auxiliar de los poderes públicos en el ámbito humanitario.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deben indicar la condición jurídica de la Sociedad Nacional en virtud de la legislación nacional, así como la forma en que es reconocida por los poderes públicos, y su función en calidad de auxiliar de estos en el ámbito humanitario.

### Ilustraciones

- *Versión electrónica*

### Texto explicativo adicional

En principio, la condición de una Sociedad Nacional en el ordenamiento jurídico interno se define y se acuerda mediante la ley de reconocimiento oficial, aprobada por el parlamento, o mediante un decreto o reglamento, aprobado por el poder ejecutivo del gobierno. En estos instrumentos se debe reconocer a la Sociedad Nacional como una sociedad de ayuda voluntaria, con calidad de auxiliar a los poderes públicos en el ámbito humanitario. Además de la ley de reconocimiento de la Sociedad Nacional y los estatutos, la función de auxiliar puede detallarse en otras leyes nacionales, planes nacionales de intervención en casos de desastre o disposiciones similares.

## Significado de “función en calidad de auxiliar” en relación con los estatutos

En muchos estatutos de Sociedades Nacionales, al describir su misión y sus objetivos, se hace referencia a la función en calidad de auxiliar de los poderes públicos (véase la norma 1.3). Si la palabra “auxiliar” no existiera en el idioma nacional, se deberá buscar una formulación que transmita la relación específica y equilibrada inherente a la función de auxiliar de los poderes públicos. Además de la ley de reconocimiento de la Sociedad Nacional y los estatutos, la función de auxiliar puede detallarse en otras leyes nacionales, planes nacionales de intervención en casos de desastre o disposiciones similares.

Muchas Sociedades Nacionales mantienen diálogos periódicos con los poderes públicos de sus respectivos países, por ejemplo, en relación con la Conferencia Internacional, en los que tratan de esta función en calidad de auxiliar.

La forma en que se constituye oficialmente una Sociedad Nacional tiene consecuencias en sus estatutos, reglas y procedimientos, estructuras internas, deberes y responsabilidades en virtud de la legislación nacional, su situación tributaria, los requisitos de rendición de informes y las relaciones con los miembros, voluntarios y otros demás destinatarios de su ayuda. Por lo tanto, se recomienda que las Sociedades Nacionales reflexionen continuamente sobre la mejor manera de constituirse oficialmente, y que busquen una forma o figura jurídica que esté en consonancia con sus mandatos y aspiraciones en el ámbito humanitario. En muchos países, las modalidades de constitución no son inamovibles, pero se requerirá un profundo análisis a nivel jurídico, tributario y de riesgos.

Algunas Sociedades Nacionales se constituyen oficialmente y se registran como instituciones privadas, generalmente en calidad de organizaciones de asistencia humanitaria o voluntaria. Otras se inscriben como instituciones públicas, y algunas han determinado más conveniente registrarse bajo el amparo de la ley de sociedades.

Las Sociedades Nacionales también pueden establecer organizaciones subsidiarias para gestionar ciertos sectores de sus operaciones. El objetivo sería limitar los riesgos de la Sociedad Nacional en el plano jurídico cuando se trata de actividades de alto riesgo, como los servicios de sangre u otros servicios biomédicos, o actividades que generan ingresos, para ajustarse a la legislación nacional que rige algunas de sus actividades, o simplemente por razones fiscales. Estas pueden adoptar formas jurídicas, con o sin fines de lucro, según la actividad y las opciones jurídicas disponibles en la legislación nacional.

## Documentos y recursos fundamentales

- [Estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, artículo 3.](#)
- [“Especificidad del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en la acción y en las asociaciones, y función de las Sociedades Nacionales como auxiliares de los poderes públicos en el ámbito humanitario”,](#) resolución 2, XXX Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2007.
- [“Afianzar la función de auxiliares de los poderes públicos: establecer asociaciones para el fomento del desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas y del servicio voluntario”,](#) resolución 4, XXXI Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011.
- [Guía sobre la función de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en calidad de auxiliares de los poderes públicos,](#) Federación Internacional, 2015.

## NORMA 1.3

**Los estatutos reflejan el cometido y los objetivos de la Sociedad Nacional.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos definen el cometido y los objetivos de la Sociedad Nacional en virtud de los mandatos y funciones acordados en observancia de:

- los [Convenios de Ginebra de 1949 y sus Protocolos adicionales](#);
- los [Estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja](#) (en particular, los artículos 3 y 4);
- las resoluciones aprobadas en las reuniones estatutarias del Movimiento y el [marco estratégico de la Federación Internacional](#);
- las leyes y acuerdos nacionales aplicables.

## Ilustraciones

► *Versión electrónica*

### Texto explicativo adicional

Los estatutos deben ser específicos sobre la acción que incumbe a las Sociedades Nacionales, pero no restringir sus actividades destinadas a la atención de las necesidades humanitarias en constante evolución. Convendrá evitar la enumeración de las actividades de la Sociedades Nacionales de manera tan detallada que se restrinja la posibilidad de cambios operativos ulteriores; no obstante, los enunciados tampoco deberán ser de carácter tan general que no aporten la claridad y la orientación necesarias.

En casos excepcionales, algunos Estados pueden utilizar los estatutos para restringir o impugnar el espacio operativo de una Sociedad Nacional. En tales situaciones, puede ser conveniente describir objetivos más generales. En otros casos, podría ocurrir lo contrario, a saber, que una descripción más detallada de las actividades de una Sociedad Nacional en los estatutos sirva para recordar a los gobiernos el mandato y las funciones de las Sociedades Nacionales.

Los objetivos incluidos en los estatutos se detallarán en los planes estratégicos y operativos (o sus equivalentes) de las Sociedades Nacionales. Véase: [Guía de planificación estratégica para las Sociedades Nacionales, Federación Internacional](#).

## NORMA 1.4

**Los estatutos reflejan la condición de la Sociedad Nacional en calidad de componente del Movimiento y como miembro de la Federación Internacional.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deben definir a las Sociedades Nacionales como componentes del Movimiento y miembros de la Federación Internacional.

► *Versión electrónica*

### Texto explicativo adicional

Los documentos fundamentales del Movimiento y de la Federación Internacional pertinentes en lo que atañe a los estatutos de las Sociedades Nacionales son los siguientes:

- [Principios fundamentales y estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja](#);
- resoluciones aprobadas [por el Consejo de Delegados](#) y por la [Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja](#);
- [estatutos de la Federación Internacional](#);
- decisiones de la [Asamblea General](#) y de la [Junta de Gobierno de la Federación Internacional](#).

Una Sociedad Nacional puede considerar describir sus obligaciones en mayor o menor detalle en sus estatutos; no obstante, cabe notar que en muchos contextos, el mero enunciado de estos supone la obligación de cumplir con todos los deberes y responsabilidades conexos a la condición de miembro.

## Ilustraciones

► *Versión electrónica*



## NORMA 1.5

**Los estatutos obligan a la Sociedad Nacional a usar el emblema de conformidad con las normas y reglamentos pertinentes.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos exigen a la Sociedad Nacional que establezca reglamentos internos sobre el uso del emblema y del logotipo propio, dirigidos a su personal, sus miembros y sus voluntarios.

Las normas relativas al emblema que fije la Sociedad Nacional deben estar en consonancia con los Convenios de Ginebra de 1949 y sus Protocolos adicionales, las normas aplicables del Movimiento y las regulaciones sobre el uso del emblema (véase “Documentos y recursos fundamentales” a continuación), al igual que con la legislación nacional aplicable que defina el uso y protección del emblema (v.g. la legislación nacional sobre la aplicación de los Convenios de Ginebra y la ley de reconocimiento de la Sociedad Nacional).

### Elementos opcionales

En los estatutos se puede describir el diseño del logotipo de la Sociedad Nacional.

➤ *Versión electrónica*

### Texto explicativo adicional

La responsabilidad de autorizar el uso del emblema por parte de la Sociedad Nacional recae en el Estado, y generalmente ello queda registrado en la ley de reconocimiento.

Incumbe a la Sociedad Nacional cooperar con las autoridades públicas del respectivo país para asegurar el respeto del emblema, por ejemplo, mediante actividades y campañas de información y difusión.

Es, asimismo, deber de la Sociedad Nacional aprobar reglamentos internos sobre el uso del emblema e informar al respecto a sus miembros, personal y voluntarios, así como velar por su cumplimiento.

## Documentos y recursos fundamentales

Se puede acceder a varios documentos pertinentes a la reglamentación sobre el emblema a través de los siguientes enlaces:

- <https://www.icrc.org/es/guerra-y-derecho/emblema>
- <http://www.ifrc.org/es/nuestra-vision-nuestra-mision/movimiento/emblems/>

## Capítulo 2: Miembros



### Preguntas fundamentales

- ¿Quiénes pueden ser miembros de las Sociedades Nacionales?
- ¿Qué pueden hacer las Sociedades Nacionales para suscitar el interés de todos los segmentos de la comunidad en la afiliación en calidad de miembros?
- ¿Qué derechos y responsabilidades deberían tener los miembros?
- ¿Cuáles son los mecanismos existentes para que los miembros conozcan sus derechos y responsabilidades? ¿Son adecuados? ¿Cuál es el procedimiento para suspender o expulsar a miembros? ¿Por qué motivos, y en qué circunstancias?

La mayoría de las Sociedades Nacionales son organizaciones integradas por miembros, e insertas en sus comunidades. Una de las razones fundamentales subyacentes a la opción de organización formada por miembros reside en que estos cuentan así con la capacidad formal para ejercer influencia sobre las orientaciones, el desempeño y las operaciones de la organización.

En el presente capítulo se describe los aspectos relativos a las afiliaciones individuales que deberá reglamentar la Sociedad Nacional, habida cuenta de que la calidad de miembro suele entrañar una condición jurídica oficial. La afiliación a cada Sociedad Nacional es voluntaria, lo que supone emana de un consentimiento individual con conocimiento de causa.

El capítulo no se aplica a las pocas Sociedades Nacionales que no tienen miembros a título individual. El tema de las Sociedades Nacionales cuyos miembros son entidades colectivas, como las secciones, se aborda en el capítulo 5, “Estructura institucional y cobertura territorial”.

### NORMA 2.1

**Las Sociedades Nacionales deben estar abiertas a toda persona interesada en ser miembro.**

#### Elementos obligatorios

Los estatutos deben estipular que la afiliación a una Sociedad Nacional en calidad de miembro está abierta a todas las personas, sin discriminación alguna por motivo de género, origen étnico, nacionalidad o ciudadanía, edad, discapacidad, idioma, opiniones políticas, creencias religiosas, extracción social u otro motivo similar.

► *Versión electrónica*

#### Ilustraciones

##### **Cruz Roja de Timor Leste: extracto de los estatutos**

La afiliación a la Cruz Roja de Timor Leste está abierta a todas las personas, independientemente de la edad, la raza, el sexo, las creencias religiosas, el idioma, la clase social, las opiniones políticas, la nacionalidad u otro criterio similar.

### Artículo 15: Igualdad de género

La Cruz Roja de Timor-Leste promueve la igualdad de género en su composición.

#### Reconocimiento de que las personas desean aportar su contribución a la organización de diferentes maneras (Cruz Roja Española)

Cruz Roja Española reconoce varias modalidades de contribución individual a la labor de la organización. Cuenta con 1,3 millones de miembros que pagan una cuota de afiliado y han suscrito en ese sentido un acuerdo formal con Cruz Roja Española.

Los voluntarios que llevan a cabo actividades de servicio voluntario con regularidad y han firmado un acuerdo son considerados miembros de la Sociedad Nacional, y tienen derecho a votar en elecciones y a ser elegidos, una vez que hayan prestado servicio voluntario durante doce (12) meses. Ello se aplica a unos doscientos mil (200 000) voluntarios.

Además, Cruz Roja Española reconoce que ciertas personas desean dedicar tiempo al servicio junto a Sociedad Nacional sin que medie un acuerdo formal. Por ejemplo, un académico puede ofrecer cursos *pro bono* ocasionales para voluntarios de la Cruz Roja. Estas personas se describen en los estatutos como “miembros asimilados”, lo que les asigna una condición formal que es distinta a la de un miembro o voluntario.

#### Texto explicativo adicional

En caso de que la legislación nacional impida que una Sociedad Nacional esté abierta a todas las personas (por ejemplo, mediante la restricción o la prohibición de la afiliación de no nacionales), la Sociedad Nacional deberá entablar un diálogo con las autoridades pertinentes y, mientras tanto, hacer lo posible para dar cabida al requisito de la norma a través de otros medios (por ejemplo, brindando a los no nacionales la posibilidad de apoyar a la Sociedad Nacional como voluntarios o donantes).

Es importante que la Sociedad Nacional atraiga a la más amplia variedad posible de miembros de diferentes sectores de la comunidad. Si algunos de estos no están suficientemente representados, la Sociedad Nacional deberá considerar nuevas modalidades de participación. Estar “abierto a todas las personas” no es una mera afirmación en los estatutos, y cada Sociedad Nacional deberá evaluar continuamente sus prácticas, procedimientos y cultura institucional para velar por que sus miembros representen plenamente a la población nacional en sentido amplio (con inclusión de los grupos minoritarios), y adoptar medidas para ser más representativas, cuando sea necesario.

Las cuotas de afiliación deberán establecerse a un nivel que no excluya a personas de ningún sector de la población de la posibilidad de convertirse en miembros.

## Documentos y recursos fundamentales

- ↘ [Marco estratégico de la Federación Internacional en materia de género y diversidad, para el periodo 2013-2020.](#)
- ↘ [Federación Internacional: Gender and Diversity Organisational Assessment Toolkit \(Herramienta de evaluación institucional sobre cuestiones de género y diversidad\) – 2016](#)
- *Versión electrónica*

## NORMA 2.2

**Los estatutos definen la calidad de miembro, así como los derechos y responsabilidades de los miembros.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deben definir las características de la condición de miembro, de manera que se distinga a los miembros de los voluntarios y del personal. Ello no supone que los miembros no puedan ser voluntarios o formar parte del personal, sino que esas funciones son distintas.

Cuando una Sociedad Nacional cuente con diferentes categorías de miembros (por ejemplo, miembros ordinarios, miembros vitalicios, miembros honorarios, miembros empresariales), ello debe estar recogido en los estatutos.

Cuando corresponda, los estatutos deberán describir el procedimiento para fijar la cuota de afiliación en calidad de miembro (a menudo determinada por la asamblea general) y para percibir esa cuota (por ejemplo, cobro por conducto de las secciones locales).

Se deberá describir en los estatutos los derechos y las responsabilidades de los miembros y, cuando corresponda, las diferentes categorías de miembros.

Los miembros deberán tener, como mínimo, derecho a:

- presentar propuestas y plantear problemas ante las autoridades pertinentes de la Sociedad Nacional respectiva;
- recibir notificaciones sobre las reuniones pertinentes, y asistir a ellas.

Los miembros deberán tener, como mínimo, las responsabilidades siguientes:

- observar los principios fundamentales;
- respetar la reglamentación de la Sociedad Nacional sobre el uso del emblema (véase la norma 1.3);
- pagar una cuota de afiliación, si corresponde;
- acatar las normas, las políticas y los procedimientos de la Sociedad Nacional pertinentes a los miembros.

En el caso de Sociedades Nacionales cuyos miembros participan en la elección de los órganos de dirección en los diferentes niveles de la organización, los miembros deben tener derecho a:

- presentarse a elecciones, si reúnen los criterios de elegibilidad;
- participar y votar en las reuniones de la asamblea local y, de ser elegidos, en las asambleas de los niveles superiores de la organización (la modalidad para hacerlo está estrechamente relacionada con la estructura de cada Sociedad Nacional).

Se explica con mayor detalle estos aspectos en el capítulo 4, “Órganos de dirección (órganos de gobierno y de gestión)”.

### Elementos optativos

Se podría establecer diferentes montos para la cuota de afiliación, a fin de alentar la participación de los grupos menos representados en la Sociedad Nacional, por ejemplo, establecer diferentes grupos de acuerdo a la edad.

Las Sociedades Nacionales podrían decidir exonerar a ciertos grupos de la cuota de afiliación, por ejemplo, el grupo de los voluntarios (véase la norma 3.2).

Para preservar la independencia y la neutralidad de la Sociedad Nacional, se podría decidir que los patrocinadores, miembros honorarios o similares, no tengan automáticamente derecho a participar en los procesos de adopción de decisiones.

La Sociedad Nacional deberá velar que se difunda entre los miembros información sobre los derechos y las responsabilidades que se corresponden, y puede decidir introducir una referencia al respecto en los estatutos.

► *Versión electrónica*

## NORMA 2.3

**Los estatutos definen el proceso para la afiliación en calidad de miembro y las condiciones para cesar esa afiliación.**

### Elementos obligatorios

En los estatutos se deberá describir la manera y el lugar para solicitar la afiliación en la calidad de miembro, así como las condiciones para que esta cese.

Se deberá incorporar en los estatutos el requisito de llevar un registro actualizado de los miembros (o equivalente), definiéndose a quién incumbe esta responsabilidad dentro de la organización.

Se deberá enumerar las condiciones en las que la afiliación se interrumpe automáticamente (por ejemplo, fallecimiento o falta de pago de las cuotas de afiliación).

Los estatutos deberán definir las circunstancias para la suspensión o la expulsión de un miembro, y el procedimiento aplicable. Los procesos disciplinarios velarán por la equidad procesal y las garantías del debido proceso, y deberán ser iniciadas ante una causa grave (véase con mayor detalle el capítulo 6, “Cumplimiento normativo, integridad y solución de controversias”).

Los estatutos de la Sociedad Nacional o los reglamentos internos deberán establecer procedimientos para la gestión de agravios o controversias relacionados con los miembros. En algunos países, ello está impuesto por ley. El capítulo 6, “Cumplimiento normativo, integridad y solución de controversias”, incluye más detalles sobre los procedimientos para la solución de diferencias.

### Ilustraciones

► *Versión electrónica*

## Capítulo 3: Voluntarios



### Preguntas fundamentales

- ¿Propicia el marco estatutario y normativo de la Sociedad Nacional la participación de voluntarios de todos los sectores de la comunidad?
- ¿Qué derechos y responsabilidades tienen los voluntarios? ¿Se permite a los voluntarios participar efectivamente en la vida y los procesos de la Sociedad Nacional en todos los niveles?
- ¿Están claro los motivos por los que los voluntarios pueden ser suspendidos o excluidos, y el proceso correspondiente?

El presente capítulo abarca los aspectos del servicio voluntario que deben ser reglamentados en los estatutos de la Sociedad Nacional. En reconocimiento de que estas dependen de los voluntarios para prestar sus servicios humanitarios, y con el fin de contribuir a la promoción de estos servicios, el capítulo también indica maneras en que los estatutos de las Sociedades Nacionales pueden proteger los derechos de los voluntarios y asociarlos en los procesos de dirección y adopción de decisiones dentro de una Sociedad Nacional.

Al reglamentar el servicio voluntario en sus estatutos, la Sociedad Nacional debe esforzarse por crear las condiciones para que los voluntarios puedan colaborar en su labor y brindarles la oportunidad de participar en la vida institucional de la organización. En general, los procedimientos para la colaboración en calidad de voluntario deben ser sencillos y flexibles, aunque deben reflejar, al mismo tiempo, la necesidad de establecer normas y salvaguardas adecuadas para que los voluntarios observen los principios fundamentales y las políticas y marcos reglamentarios de la Sociedad Nacional. Toda modalidad de colaboración voluntaria en una Sociedad Nacional debe originarse en un consentimiento individual con conocimiento de causa.

### NORMA 3.1

**La Sociedad Nacional debe estar abierta a toda persona que desee aportar servicio voluntario.**

#### Elementos obligatorios

Los estatutos deberán estipular que la Sociedad Nacional está abierta a toda persona deseosa de prestar servicio voluntario, sin discriminación alguna por motivo de género, origen étnico, nacionalidad o ciudadanía, edad, discapacidad, idioma, opiniones políticas, creencias religiosas, extracción social, u otro motivo similar.

#### Ilustraciones

► *Versión electrónica*

#### Texto explicativo adicional

Al igual que en el caso de la norma 2.1, una Sociedad Nacional que, debido a la legislación nacional, no pueda estar abierta a todos los posibles voluntarios, deberá entablar un diálogo con las autoridades pertinentes para intentar cambiar esta restricción y, mientras tanto, hacer todo lo posible para dar cabida al requisito de la norma a través otros medios (por ejemplo, brindando a los no nacionales la posibilidad de prestar servicio voluntario en línea con otras Sociedades Nacionales).

Al igual que respecto de los miembros, la Sociedad Nacional debe aspirar a contar con una amplia diversidad de voluntarios que refleje la composición de las comunidades a las que presta servicio. La diversidad está estrechamente vinculada a la imagen, la pertinencia y la accesibilidad de una Sociedad Nacional, y es un objetivo que se debe perseguir de manera dinámica y continua. Las Sociedades Nacionales deben empeñarse en suscitar el interés de voluntarios de grupos vulnerables, en particular los grupos destinatarios de su labor.

La apertura a todos por parte de la Sociedad Nacional no significa que no pueda definir ciertos requisitos indispensables para funciones específicas del servicio voluntario. Por el contrario, para determinadas funciones puede ser necesario que busquen las destrezas adecuadas y verifiquen antecedentes. Por ejemplo, cuando se trate de funciones que supongan interacción con niños y jóvenes, la Sociedad Nacional deberá verificar la ausencia de antecedentes penales.

## Documentos y recursos fundamentales

- ↘ [Marco estratégico de la Federación Internacional en materia de género y diversidad, para el periodo 2013-2020.](#)
- ↘ [Federación Internacional: IFRC: Gender and Diversity Organisational Assessment Toolkit \(2016\).](#)
- ↘ [Política de la Federación Internacional relativa a la juventud](#), 2017.
- ↘ [Estrategia de la Federación Internacional para la participación significativa de la juventud](#), 2013.

## NORMA 3.2

**Los estatutos definen el concepto de voluntario, así como los derechos y responsabilidades de los voluntarios.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deben describir las características del concepto de voluntario, de manera que se lo distinga de otros tipos de colaboración individual con la Sociedad Nacional. Ello no supone que los voluntarios no puedan ser miembros o que los integrantes del personal no puedan prestar servicio voluntario a la Sociedad Nacional, sino que esas funciones son distintas.

Los derechos y responsabilidades de los voluntarios deben estar claramente descritos.

Los voluntarios tienen, entre otros, derecho a:

- recibir apoyo apropiado, por ejemplo, cursos de introducción y formación suficientes para llevar a cabo las tareas de servicio voluntario;
- participar en la elaboración y el perfeccionamiento de las actividades en que participan;
- recibir protección mientras colaboran con la Sociedad Nacional (incluso en lo que atañe a seguridad, protección contra abusos, intimidación y acoso sexual, y apoyo psicosocial);
- recibir el reembolso de costes razonables incurridos durante el servicio voluntario.

Los voluntarios deberán tener como mínimo, las siguientes responsabilidades:

- observar los principios fundamentales;
- respetar la reglamentación de la Sociedad Nacional sobre el uso del emblema (véase la norma 1.3);
- acatar las normas de la Sociedad Nacional relativas al servicio voluntario, con inclusión de un código de conducta.

La Sociedad Nacional deberá asegurarse de que sus procedimientos disciplinarios y de solución de controversias (descritos en el capítulo 6) se apliquen también a los voluntarios.

### Elementos opcionales

La Sociedad Nacional podría promover la participación de los voluntarios en los procesos de adopción de decisiones mediante la atribución del derecho a asistir a asambleas generales a nivel local o central.

La Sociedad Nacional también podría reconocer a los voluntarios el derecho a votar en las elecciones de miembros de los órganos de gobierno sobre la base de criterios establecidos (por ejemplo, la duración de su colaboración como voluntario).

La Sociedad Nacional podría decidir si conceden a los voluntarios (que aún no sean miembros) el derecho a ser elegidos para cargos en órganos de gobierno.

Una forma de conceder a los voluntarios el derecho a votar en elecciones y a ser elegidos es reconocerles la condición de miembros, y al mismo tiempo exonerarles del pago de la cuota de afiliación. Para ello será necesario el consentimiento de los voluntarios, con conocimiento de causa.

La Sociedad Nacional deberá cerciorarse de que los voluntarios tienen conocimiento de sus derechos y deberes, y puede decidir incorporar una referencia al respecto en los estatutos.

### Ilustraciones

► *Versión electrónica*

### Texto explicativo adicional

La mayoría de las Sociedades Nacionales tienen miembros y voluntarios, y a menudo las dos categorías se superponen. Los voluntarios que integran los órganos de dirección, en particular, a menudo son también miembros. Es importante que quienes asuman múltiples modalidades de participación en la Sociedad Nacional, tengan claro en qué calidad actúan en un momento determinado, ya que ello conlleva consecuencias jurídicas en muchos países. Por ejemplo:

- determinadas leyes podrían aplicarse a los voluntarios, pero no a los miembros;
- la cobertura de seguro podrá aplicarse de forma diferente a los voluntarios y a los miembros;
- si un voluntario lleva a cabo una labor remunerada, como mano de obra ocasional o contratada, puede ser necesario un contrato de trabajo, de conformidad con la legislación laboral nacional.

A menudo los derechos y responsabilidades de los voluntarios se ponen en su conocimiento a través de un acuerdo o un código de conducta relativo al servicio voluntario, en el cual se establece los derechos y responsabilidades de la Sociedad Nacional y del voluntario.

## Documentos y recursos fundamentales

- ▼ [Política de la Federación Internacional sobre servicio voluntario](#), aprobada en el XVIII periodo de sesiones de la Asamblea General de la Federación Internacional (2011).
- ▼ [Carta de la Federación Internacional sobre servicio voluntario](#), aprobada en el XXI periodo de sesiones de la Asamblea General de la Federación Internacional (2017).
- ▼ [Cuestiones jurídicas relacionadas con el servicio voluntario - Guía para las Sociedades Nacionales, Federación Internacional](#) (2011).



# Capítulo 4: Órganos de dirección (órganos de gobierno y de gestión)



Este capítulo aborda el tema de los órganos de dirección de la Sociedad Nacional. Las normas se centran en lograr instancias de dirección que sean capaces de adoptar decisiones oportunas, eficaces y transparentes, sobre la base de análisis y supervisión adecuados, a fin de que todas las partes interesadas las perciban como legítimas.

Se puede organizar las funciones de gobierno y de gestión de diversas maneras. Lo importante es que las funciones de dirección se asignen a órganos o cargos de dirección específicos, y que se establezcan controles y equilibrios efectivos para garantizar que las decisiones se basan en análisis adecuados, sin que ningún individuo u órgano acumule un poder desproporcionado en cuanto a la orientación y las decisiones de la Sociedad Nacional.

## NORMA 4.1

**Los estatutos velan por la existencia de controles y equilibrios efectivos en la adopción de decisiones de las instancias de dirección.**

### Elementos obligatorios

La Sociedad Nacional debe velar por que todas las funciones y tareas fundamentales de las instancias de dirección estén definidas y asignadas a la responsabilidad de un cargo o un órgano interno, o sean compartidas entre ellos.

Los estatutos deben garantizar la existencia de suficientes controles y equilibrios entre los diversos cargos y órganos de dirección. Ello significa que ningún individuo titular de un cargo o un órgano de dirección pueden tener poder y autoridad que escapen a un control.

### Preguntas fundamentales

- ¿Se basan las decisiones en análisis adecuados y existen mecanismos suficientes para garantizar que los cargos o los órganos de gobierno no acumulen un poder desproporcionado?
- ¿Están los principales componentes constitutivos de las Sociedades Nacionales adecuadamente representados en la adopción de decisiones?
- ¿Son claras y exhaustivas las responsabilidades de los órganos de dirección y pueden las decisiones ser adoptadas de manera oportuna y transparente?
- ¿De qué manera vela la Sociedad Nacional por que sus dirigentes sean capaces, y que se los perciba como legítimos?
- ¿Disponen las Sociedades Nacionales de mecanismos para garantizar que sus dirigentes observen, en todo momento, los niveles más elevados en materia de ética e integridad?

## Ilustraciones

### Controles y equilibrios en la presidencia ejecutiva (Cruz Roja Española)

El presidente de Cruz Roja Española es el representante de más elevado rango de los órganos de gobierno de la organización y su supervisor principal.

Las funciones del presidente están detalladas en los estatutos y entre sus funciones figuran la de actuar como máximo representante de Cruz Roja Española, administrar, promover y coordinar las actividades de esa Sociedad Nacional, determinar la estructura de gestión institucional, y ejercer como el funcionario con mayor autoridad de la organización.

El presidente es elegido por la asamblea general, que también elige un comité nacional de cuarenta y tres (43) representantes, presidido por el presidente, que se reúne al menos tres (3) veces al año, y vela por los controles y equilibrios respecto de las importantes atribuciones y responsabilidades del presidente.

El presidente puede proponer al comité nacional temas para debate y decisión. También pueden hacerlo los miembros del comité, con un quórum de un tercio.

El comité puede, asimismo, proponer a la asamblea general que cese al presidente en sus funciones, y pedir al presidente que convoque una asamblea general.

Cruz Roja Española también designa varias comisiones para asesorar y apoyar al presidente en la supervisión de las actividades de gestión, en particular, comisiones de control presupuestario, de contratación y de inversión.

### Control y equilibrio mediante la separación de funciones de gobierno y de gestión (Cruz Roja Canadiense)

La Cruz Roja Canadiense contempla un sistema de control y equilibrio mediante la separación de las funciones de gestión y de gobierno en el seno de la organización. La junta directiva, integrada por dieciséis (16) miembros, asume la supervisión general de las actividades institucionales y cuenta con autoridad para la contratación y la gestión de la labor del secretario general y principal funcionario ejecutivo. Este, es responsable de la gestión cotidiana de las operaciones de la organización y rinde cuentas ante la junta de gobierno respecto de la gestión de todas las actividades y asuntos que conciernen a la Sociedad Nacional, con inclusión de los siguientes:

- el cumplimiento, a todo nivel de la organización, del cometido de esta, el logro de las metas estratégicas y el respeto de las prioridades establecidas por la junta de gobierno;
- la organización y la gestión de las actividades de la Sociedad Nacional con el fin de que preste servicios con óptima eficiencia y eficacia, a través de la colaboración con los voluntarios y miembros del personal.

La junta directiva celebra, como mínimo, cuatro (4) reuniones al año por cuyo conducto:

- ejerce la función de control y supervisión del desempeño de la Sociedad Nacional;
- vela por la existencia de políticas adecuadas en materia de gobierno destinadas a garantizar la labor y el desempeño institucionales de manera sustentable, eficiente en función de los costos, ética y conforme a la ley;
- aprueba el plan y presupuesto operativo de la Sociedad Nacional;
- aprueba los estados financieros anuales de la Sociedad Nacional y los somete a consideración de los miembros;
- contrata y fija las condiciones de empleo del secretario general.

➤ *Versión electrónica*

### Texto explicativo adicional

En aras de una situación saneada, es importante que la Sociedad Nacional establezca controles y equilibrios para evitar que una sola persona u órgano tenga tal autoridad que le permita apartar a la organización de sus principios, valores y cometido.

Los controles y equilibrios fundamentales funcionan a través de:

- los procesos de rotación y elección, que se describen en la norma 4.4;
- las estructuras jerárquicas de presentación de informes y examen, es decir, que una persona u órgano prepara o propone una decisión, mientras que otra persona u órgano debe aprobarla o confirmarla.

Pueden existir estructuras jerárquicas de presentación de informes y examen entre los órganos de gobierno (por ejemplo, entre la junta de gobierno y la asamblea general), entre las funciones de gobierno y de gestión, y entre los diferentes niveles de los órganos de gobierno, por ejemplo, entre los órganos de gobierno a nivel nacional y a nivel de secciones.

Un método para crear controles y equilibrios dentro de la Sociedad Nacional reside en separar completamente a las personas que llevan a cabo las funciones de gobierno de quienes ejercen funciones de gestión. Los titulares de las funciones de gobierno establecen la orientación y la estrategia, y siguen de cerca la aplicación y el cumplimiento normativo por parte de los órganos de gestión; la función de gestión pone en práctica la estrategia y rinde informes a los órganos de gobierno. Los órganos que ejercen la función de gobierno pueden decidir cesar a los titulares de los órganos de gestión de grado superior si no están satisfechos con el desempeño; no obstante, a su vez, los órganos de gobierno suelen rendir cuentas ante los miembros de la Sociedad Nacional.

Este enfoque puede funcionar adecuadamente a nivel nacional, pues en general en ese nivel existe personal remunerado que lleva a cabo funciones de gestión; sin embargo, el límite entre las funciones de gobierno y de gestión puede desdibujarse a nivel local, donde cada uno de los voluntarios puede, en la práctica, llevar a cabo funciones de gobierno y gestión. En tales casos, los órganos del gobierno central generalmente cumplen la función esencial de garantizar los controles y equilibrios a nivel local.

Algunas Sociedades Nacionales están organizadas de manera que las funciones de gobierno y de gestión se superponen. Un ejemplo es la figura de un presidente ejecutivo, es decir, un presidente sujeto a elección, que también ocupa el cargo superior de gestión. La función de un presidente ejecutivo generalmente es de dedicación exclusiva. Ello significa que la misma persona es responsable de las actividades de gestión y de la supervisión del desempeño de los órganos de gestión. En esta situación, es particularmente importante la existencia de otros sistemas de control y equilibrio, por ejemplo:

- la convocación frecuente de la asamblea general, o reuniones de la junta de gobierno, ante las cuales el presidente ejecutivo debe rendir informes;
- la posibilidad de convocar una reunión extraordinaria de la junta de gobierno, si así lo solicita un cierto número de miembros de ese órgano;
- el derecho de los miembros de la junta de gobierno de proponer la inclusión de temas en el orden del día de las reuniones de ese órgano;
- el establecimiento de subcomités permanentes, con funciones, alcance y supervisión claros, que presenten informes a la junta de gobierno en pleno o a la asamblea general;
- auditorías internas periódicas con acceso directo a la junta de gobierno;
- mecanismos independientes para tratar denuncias que conciernan al presidente ejecutivo.

## NORMA 4.2

**Los estatutos definirán los órganos y cargos de gobierno en todos los niveles, y sus funciones respectivas.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deberán definir, para todos los órganos de gobierno de la Sociedad Nacional:

- la duración de su mandato y su composición, y la forma de selección de los miembros;
- sus atribuciones;
- su relación con otros órganos de gobierno (por ejemplo, el órgano a cuya autoridad están supeditados);
- en quien recae la responsabilidad de la convocación de las reuniones y la antelación necesaria, la frecuencia de las reuniones y las disposiciones para convocar reuniones extraordinarias;
- en quien recae la responsabilidad de la adopción de decisiones entre reuniones;
- los procedimientos para la adopción de decisiones, incluidas las reglas sobre votación, quórum y mayoría, y las disposiciones aplicables si no existiera quórum;
- las reglas y procedimientos, que podrían incluir disposiciones sobre el uso de la tecnología para convocar reuniones.

Los estatutos deben definir además, para los cargos de gobierno a título individual, en todos los niveles institucionales:

- quienes pueden ser elegidos para desempeñar estos cargos, y la forma de elección;
- la cualificación mínima que deben tener los interesados para aspirar a estos cargos;
- el tiempo que pueden ocupar cada cargo (es decir, requisitos de rotación);
- sus atribuciones y responsabilidades;
- disposiciones sobre el cese en el cargo y motivos;
- situación en caso de dimisión o cese de la persona que ocupa un cargo antes de que termine su periodo de mandato.

Estos requisitos se analizan con más detalle en la norma 4.3, “Los estatutos garantizan la legitimidad y la capacidad de los órganos y de quienes desempeñan cargos en el gobierno de las Sociedades Nacionales.”

### Elementos opcionales

Se podría decidir establecer órganos subsidiarios de la asamblea general, la junta de gobierno u otras asambleas. Esos organismos podrían tener una composición y competencias diferentes: los comités suelen estar formados por miembros de la junta de gobierno y posiblemente también por miembros cooptados, y llevan a cabo tareas específicas con poderes delegados por el organismo "principal". Se pueden establecer órganos consultivos (incluidos expertos externos) que presten asesoramiento sobre los fundamentos de las decisiones adoptadas por otros órganos.

Los comités y los órganos consultivos pueden tener carácter permanente o ad hoc. Solo deben constituirse comités permanentes cuando sea necesario que los miembros de la junta de gobierno cumplan un papel o una función de manera continua. En el caso de que se formen comités permanentes u órganos consultivos, es preciso formalizar su composición, atribuciones, procedimientos y procesos de decisión.

Como ejemplos típicos de comités permanentes se pueden mencionar los comités de finanzas, electorales o de candidaturas, de auditoría y gestión del riesgo, de ética e integridad, de buen gobierno (que supervisa el desempeño de la junta de gobierno), de diversidad y género, y de juventud.

► *Versión electrónica*

### Texto explicativo adicional

La mayoría de los órganos de gobierno de las Sociedades Nacionales incluyen:

- una **asamblea general** y comisiones y comités subsidiarios. Es probable que la asamblea general sea el órgano supremo de autoridad dentro de la Sociedad Nacional, que aprueba las principales decisiones estratégicas y que, posiblemente, decida o influya considerablemente en la composición de la junta de gobierno y pida rendición de cuentas a ese órgano;
- una **junta de gobierno** y comisiones y comités subsidiarios. Es probable que la junta de gobierno sea el órgano que ejerce el gobierno y la supervisión de la organización entre dos periodos de sesiones de la asamblea general, a través de la función de gestión y la adopción de decisiones estratégicas continuas;
- las **asambleas y juntas** en otros niveles de la organización y las comisiones y comités subsidiarios, que probablemente se encarguen de supervisar a las secciones y subsecciones.

La mayoría de los cargos en los órganos de gobierno de las Sociedades Nacionales incluyen:

- un presidente,
- uno o varios vicepresidentes,
- un tesorero.

A continuación figura algunas funciones comunes de los órganos de gobierno.

#### *Orientación estratégica y planificación a largo plazo*

- determinación del cometido, de la orientación estratégica, y de los objetivos generales;
- adopción de decisiones sobre planificación y recursos;
- fomento de la cultura institucional para alcanzar los objetivos.

#### *Estructura, miembros y voluntarios de las secciones*

- dotación de una estructura de sección apropiada;
- supervisión de los miembros y voluntarios;
- rendición de cuentas ante los miembros y demás partes interesadas;
- establecimiento de cuotas de afiliación.

#### *Supervisión de la gestión y garantía del cumplimiento normativo*

- nombrar al personal directivo superior (secretario general y, posiblemente, sus adjuntos, sobre la base de las recomendaciones del secretario general), supervisar su desempeño y dar por terminadas sus funciones. El resto del personal de gestión deberá ser contratado a través de los procedimientos ordinarios de recursos humanos, bajo la supervisión del secretario general);
- supervisar los resultados de la organización;
- garantizar la sostenibilidad de la organización y supervisar las finanzas, incluso asegurando que la Sociedad Nacional disponga de fuentes de ingresos diversas y sostenibles, obtenidas principalmente a nivel nacional;
- velar por el cumplimiento de la legislación pertinente;

- garantizar controles financieros apropiados, en particular, auditorías, y el nombramiento de auditores;
- supervisar la gestión de riesgos;
- establecer políticas institucionales pertinentes y garantizar su aplicación;
- asegurar que existan mecanismos para recibir e investigar los comentarios recibidos de los principales interesados y grupos constituyentes y reaccionar ante ellos.

#### *Tareas estatutarias adicionales*

- velar por que los estatutos y el reglamento interno estén actualizados.

No existe una fórmula universal con respecto a la cantidad de miembros de un órgano de gobierno. Como regla general, los comités locales suelen ser eficaces cuando están formados por unos siete a diez (7 a 10) miembros, mientras que una junta de gobierno nacional puede ser eficaz con diez a veinte (10 a 20) miembros, en función del tamaño de la Sociedad Nacional. Un comité subsidiario generalmente debe ser pequeño, y contar con unos tres a cinco (3 a 5) miembros.

Al decidir el número de miembros de un órgano de gobierno cabrá considerar los siguientes factores:

- la eficiencia y la eficacia en la adopción de decisiones y la acción;
- la diversidad y representación;
- la pericia requerida para adoptar decisiones adecuadas (por ejemplo, experiencia en el ámbito jurídico, conocimientos financieros);
- el costo de las reuniones, especialmente si las personas deben celebrar periódicamente reuniones presenciales;
- el número de personas con la voluntad y la capacidad para ejercer la función, en particular, a nivel local, donde pudieran existir pocos voluntarios.

## **NORMA 4.3**

**Los estatutos garantizan la legitimidad y la capacidad de los órganos y de quienes desempeñan cargos en el gobierno de las Sociedades Nacionales.**

#### **Elementos obligatorios**

En los estatutos se describe las reglas y los procedimientos de elección y/o nombramiento de los titulares de cargos de gobierno y miembros de los órganos de gobierno en todos los niveles. Estas disposiciones deben ser justas y transparentes y promover la diversidad en los órganos y funciones de gobierno. Deben abarcar los aspectos que figuran a continuación:

#### *Responsables de la elección o nombramiento*

- Órganos (uno o varios) que eligen o nombran a los miembros de los diferentes órganos de gobierno.
- Modalidades de inclusión de las partes interesadas de la Sociedad Nacional, en calidad de miembros y/o voluntarios, en el proceso de integrantes de selección de integrantes de los órganos de gobierno en los diferentes niveles de la Sociedad Nacional.
- Personas habilitadas para votar y procedimientos aplicables.

#### *Personas que pueden ser elegidas o nombradas*

- Criterios de elegibilidad para los cargos sujetos a elección o a nombramiento. Estos criterios deben apuntar a la dotación de instancias de dirección

competentes para la Sociedad Nacional. También se deben considerar la independencia y la reputación de la Sociedad Nacional. En lo que atañe los cargos en órganos de gobierno, los criterios de elegibilidad deben excluir la candidatura de miembros del personal para cargos sujetos a elección. Si un miembro de un órgano de gobierno es contratado como miembro del personal, deberá renunciar a su cargo objeto de elección. Sin embargo, en algunos contextos, la legislación nacional exige la representación del personal en la junta de gobierno. En tales casos, se debe detallar el procedimiento para la elección de los representantes del personal.

- Formas de evaluar a los candidatos según los criterios de elegibilidad. A menudo este tema se regirá con arreglo al mandato de un comité electoral.
- Motivos de no elegibilidad, y motivos y procedimientos para el cese de personas que desempeñan cargos sujetos a elección (vinculación con el capítulo 6, "Cumplimiento normativo, integridad y solución de controversias").
- En el caso de cargos en órganos de gobierno nombrados por el gobierno del país, en los estatutos se deberá velar por que:
  - los miembros designados por el gobierno nunca constituyan una mayoría ni una minoría de bloqueo;
  - los miembros designados por el gobierno, al igual que otros miembros de la junta de gobierno, suscriban y estén sujetos a un código de conducta, u otro marco de comportamiento similar.

#### *Celebración de elecciones*

- Cuando los cargos en órganos de gobierno sean objeto de elecciones, estas deberán ser libres y justas, y realizarse por votación secreta.
- Se deberá definir las reglas de votación, el quórum y las mayorías requeridas.

#### *Disposición relativa a vacantes en cargos en órganos de gobierno*

- Se deberá prever una disposición en caso de cargos que queden vacantes en el periodo que medie entre elecciones, en general, para la elección de un sustituto.
- Deberá existir una disposición específica relativa al caso en que el cargo de presidente quede vacante por alguna razón. A menudo, un vicepresidente actuará como presidente o la junta de gobierno designará a un presidente interino hasta que se celebren las respectivas elecciones.

#### *Código de conducta*

Los miembros de los órganos de gobierno deberán suscribir un código de conducta que establezca las expectativas básicas sobre el desempeño de sus funciones. El código de conducta deberá detallar el sentido de compromiso para:

- actuar, en todo momento, de conformidad con los principios fundamentales;
- demostrar el grado más elevado de integridad personal;
- actuar de buena fe y en el mejor interés de la Sociedad Nacional respectiva;
- actuar con un cuidado razonable y debida diligencia;
- no utilizar indebidamente la información o el cargo, y respetar el carácter confidencial de la información delicada;
- notificar todo conflicto de interés y gestionarlo;
- no utilizar abusivamente el poder o la autoridad, por ejemplo, empleando los bienes de la Sociedad Nacional para fines personales, o socavando la autoridad del secretario general ante el personal;
- no infringir las políticas de la Sociedad Nacional;
- abstenerse de toda forma de fraude y corrupción;
- abstenerse de toda forma de acoso, incluido el acoso sexual;
- promover la colaboración, la cooperación y la asociación entre los miembros de los órganos de gobierno.

### *Conflictos de intereses*

En los estatutos se deberá exigir a quienes ocupen cargos en órganos de gobierno que declaren todo conflicto de interés eventual o reales, o toda cuestión que pudiera percibirse como un conflicto de intereses. Por lo general, esta exigencia forma parte del código de conducta (vinculación con el capítulo 6, "Cumplimiento normativo, integridad y solución de controversias").

Si alguien notifica un conflicto de interés eventual o real, deberá abstenerse de la participación en cualquier debate o votación sobre los asuntos que le conciernen.

Si el conflicto de intereses es de índole grave y permanente, el interesado deberá renunciar a sus funciones en la Sociedad Nacional y, mientras tanto, abstenerse de tomar parte en cualquier votación.

### **Elementos opcionales**

Los estatutos pueden contener una disposición sobre la elección de miembros de órganos de gobierno y de titulares de cargos de gobierno a través de sistemas de votación electrónica, incluido el voto a distancia.

Las Sociedades Nacionales podrían definir características específicas o criterios de elegibilidad para quienes desempeñen determinadas funciones de gobierno, por ejemplo, presidente, vicepresidente, tesorero y representante de la juventud. A título de ejemplo, es razonable exigir que un tesorero tenga experiencia y aptitudes financieras.

Los estatutos podrían prever la posibilidad de la cooptación de miembros de los órganos rectores como medio de conseguir personas con las competencias necesarias para sus funciones. Ello podría incluir el requisito de cooptar personas con determinadas pericias si éstas no figuran representadas entre las aptitudes de los miembros elegidos, o un requisito general de cooptar individuos con experiencia externa a las Sociedades Nacionales. Por ejemplo, si una Sociedad Nacional ha fijado requisitos mínimos para un cargo de tesorero, pero ninguna persona cualificada se presenta a las elecciones, las Sociedades Nacionales podrían, verse obligadas a identificar y cooptar a alguien con las aptitudes necesarias.

El nombramiento y/o la cooptación podrían usarse asimismo en los comités consultivos, como un comité de finanzas.

Toda cooptación deberá regirse por procedimientos establecidos y transparentes y estar sujeta al control de los miembros de gobierno elegidos, lo que significa que la cantidad de miembros elegidos deberá superar el número de miembros cooptados.

Se podría prever una disposición sobre la sustitución de miembros de los órganos de gobierno que no cumplan sus deberes, por ejemplo, no asistir a un número determinado de reuniones (por ejemplo, faltar a tres reuniones sin justificación).

### **Ilustraciones**

#### **Fomento de la diversidad de la participación en las estructuras de gobierno (Cruz Roja de Uganda)**

En los estatutos de la Cruz Roja de Uganda se fija porcentajes obligatorios mínimos para la diversidad de género y la participación de jóvenes en las estructuras de gobierno de la Sociedad Nacional.



En lo que atañe a la junta de gobierno, dos (2) de los trece (13) cargos que se eligen por votación están reservados a representantes de mujeres. Además, el vicepresidente y el presidente deben ser de un género diferente, al igual que los dos representantes de la juventud.

Dentro de las estructuras de la juventud, al menos un tercio de los miembros de los consejos de jóvenes deben ser de diferente género que el resto, y la representación de estos consejos ante los organismos superiores de las Sociedades Nacionales debe mostrar un equilibrio entre hombres y mujeres. Esta última medida se repite en toda la organización: las secciones enviaron a la asamblea general un voluntario y una voluntaria.

### **Definición de las aptitudes adecuadas a nivel de junta de gobierno y cooptación (Cruz Roja de Uganda)**

Después de una profunda crisis, la Cruz Roja de Uganda adaptó sus estatutos para permitir la cooptación de expertos externos en la junta de gobierno que se integraran como miembros con derecho a voto. De este modo se atendió a un análisis según el cual las juntas de gobierno anteriores, basadas en la representación de secciones de la Sociedad Nacional, no necesariamente reunían las aptitudes requeridas para supervisar y configurar el desarrollo de una organización compleja o pedir rendición de cuentas al ejecutivo.

La junta de gobierno, de trece (13) personas, deberá en adelante incluir a cuatro (4) miembros elegidos, que cuenten con competencias en los ámbitos de desarrollo de negocios y movilización de recursos, gestión de riesgos y finanzas, relaciones con los medios de comunicación y el público, y gestión de proyectos y programas; aptitudes imprescindibles no se encuentran fácilmente entre los miembros. Los criterios que la Sociedad Nacional ha identificado para el cargo de responsable de gestión de riesgos y finanzas incluyen:

- afiliación a un organismo profesional pertinente;
- experiencia demostrable de gestión financiera o auditoría durante al menos cinco (5) años, preferiblemente con experiencia en un cargo de gestión de nivel elevado en una organización nacional o internacional de buena reputación;
- experiencia demostrable en la aplicación de prácticas, procedimientos y sistemas de gestión financiera en una organización prestigiosa.

Siguiendo las directrices aprobadas que definen las aptitudes y competencias requeridas, la junta de gobierno confió al presidente y al secretario general la elaboración de una lista de candidatos para cada una de esas cuatro funciones que, a su vez, se propondrá a la asamblea general para su aprobación.

### **Garantía de la neutralidad política de los miembros de la junta de gobierno: extracto de los estatutos (Cruz Roja de Georgia)**

Si un miembro del presidium obtiene un cargo en un partido político, perderá automáticamente la calidad de miembro de ese órgano.

► *Versión electrónica*

### Texto explicativo adicional

Según la estructura jurídica exacta de las Sociedades Nacionales (véase la norma 1.4), la calidad de miembro de la junta de gobierno puede suponer una responsabilidad financiera y jurídica para asegurar que la organización se ajusta a la legislación nacional aplicable y cumple con su misión, de la siguiente manera:

- **responsabilidad financiera:** cada uno de los miembros de la junta de gobierno podrá estar sujeto a una responsabilidad financiera en caso de que la organización incurra en deudas;
- **responsabilidad jurídica:** los miembros de la junta de gobierno también podrán estar sujetos a una responsabilidad jurídica por las decisiones adoptadas por ese órgano.

Si bien las juntas de gobierno pueden contratar seguros para proteger a los miembros individuales en caso de demandas por presuntos actos ilícitos, es poco probable que el seguro proteja a los miembros de la junta ante decisiones imprudentes que esta adopte.

Para garantizar la legitimidad y la eficacia, los órganos de gobierno deben poseer una combinación diversa de competencias y experiencia. La Sociedad Nacional debería, por lo tanto, buscar con empeño la diversidad de perspectivas y experiencias en sus órganos rectores. Ello podría incluir, entre otras cosas, el fomento del equilibrio de género, la representación de los jóvenes y de las minorías étnicas y/o personas con discapacidad. También se debe prestar atención a asegurar la representación de las poblaciones afectadas.

Es importante velar por que las elecciones sean libres, justas, y por votación secreta, porque brindan a los electores la oportunidad de cambiar la dirección si no están satisfechos.

La cooptación de un número determinado de miembros de los órganos de gobierno puede ser una forma eficaz de garantizar la diversidad, las competencias y la experiencia necesarias para la eficiencia de la supervisión y adopción de decisiones. Lo mismo se aplica a los nombramientos para los comités consultivos.

La cuestión de los miembros de la junta designados por el gobierno del país (que no debe equipararse con la elección de personas que tienen un empleo en el sector público) se vincula con el principio fundamental de independencia. En algunos contextos, se considera una forma de facilitar las conversaciones estratégicas con autoridades clave y una expresión natural de la relación equilibrada entre las Sociedades Nacionales y el gobierno del país respectivo. En otros contextos, el problema puede estar fuera del control directo de las Sociedades Nacionales. Con independencia de la situación, se debe hacer lo posible para evitar una injerencia política o de otro tipo en los asuntos de una Sociedad Nacional, pero también para prevenir cualquier percepción de tal injerencia. En la sección "Elementos obligatorios" supra se mencionan las herramientas de salvaguardia más importantes.

La gestión de eventuales conflictos de intereses es importante para la imagen de la Sociedad Nacional y para la defensa de los principios fundamentales. En general, los estatutos deben garantizar que la Sociedad Nacional sea capaz de mantener la autonomía de acción y de adopción de decisiones respecto de las autoridades públicas, así como de otras partes interesadas fundamentales, como las empresas del sector privado.

## NORMA 4.4

### Los estatutos garantizan una rotación periódica de los cargos en órganos de gobierno.

#### Elementos obligatorios

Los estatutos deben especificar la duración del mandato para todos los cargos en órganos de gobierno, en todos los niveles (es decir, a nivel central y local) a fin de garantizar una rotación periódica.

Conviene establecer una limitación en el número de mandatos consecutivos que pueda ejercer un individuo en el mismo cargo de gobierno a nivel central (por ejemplo, un máximo de dos (2) períodos consecutivos de cuatro o cinco (4 a 5) años en el mismo cargo, con la opción de presentarse nuevamente para el cargo una vez que haya transcurrido otro periodo).

Los estatutos deben garantizar que la elección o selección se realice a más tardar al final de cada mandato.

#### Elementos opcionales

Los estatutos podrían contener una limitación en el número de mandatos consecutivos que pueda ejercer un individuo a nivel de gobierno local o de sección.

Los estatutos podrían incluir disposiciones para garantizar un nivel de continuidad y memoria institucional dentro de las juntas de gobierno, por ejemplo, asegurando que solo una proporción de los miembros de la junta se presente para reelección al mismo tiempo.

#### Texto explicativo adicional

Se impone limitar el número de mandatos para contribuir a garantizar que se integran nuevas perspectivas e ideas dentro de los órganos de gobierno de las Sociedades Nacionales. De este modo también se establece un mecanismo importante de control y equilibrio.

A nivel de la sección, donde puede haber menos candidatos eventuales, puede ser apropiado ampliar el número de mandatos en que pueden prestar servicio los miembros de los órganos de gobierno.

#### Ilustraciones

##### **Cruz Roja de Georgia: extracto de los estatutos**

El presidente de la Cruz Roja de Georgia es elegido por la asamblea general por cuatro (4) años. La misma persona solo puede ser elegida por dos períodos consecutivos, de acuerdo con el artículo 27 de los estatutos en vigor. [...]

Los miembros del *presidium* son elegidos por la asamblea general por cuatro años. La misma persona solo puede ser elegida por dos períodos consecutivos. Los miembros del *presidium* rinden cuentas ante la asamblea general. [...]

Los miembros del *presidium* local son elegidos por la conferencia local por cuatro años. Deben rendir cuentas ante la conferencia local. La misma persona solo puede ser elegida por dos períodos consecutivos.

➤ *Versión electrónica*

## NORMA 4.5

**Los estatutos definen las funciones, la autoridad y las responsabilidades de los cargos superiores de gestión y los procedimientos relacionados con su nombramiento y cese.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deben definir las funciones básicas de los cargos superiores de gestión y sus estructuras jerárquicas. Esas funciones garantizan que la autoridad de adopción de decisiones esté claramente definida en relación con otros cargos de dirección y que las estructuras de responsabilidad estén claramente delimitadas.

Los estatutos deben describir los procedimientos para el nombramiento y el cese de los cargos superiores de gestión. En muchas Sociedades Nacionales el secretario general será nombrado, y supervisado por la junta de gobierno, a quien incumbirá dar por terminado su mandato. La junta de gobierno generalmente definirá el perfil y las normas de desempeño del personal superior de gestión para garantizar la rendición de cuentas y supervisar la actuación. En otras Sociedades Nacionales, la junta de gobierno también aprueba el nombramiento del personal adjunto más próximo del secretario general, sobre la base de las recomendaciones del secretario general.

Se deben prever disposiciones para cesar de inmediato al personal superior de gestión si es necesario. En el caso de las Sociedades Nacionales con un presidente ejecutivo, que no es nombrado, sino elegido, sírvase remitirse a la Norma 4.1.

Los estatutos deben incluir criterios de elegibilidad para los cargos superiores de gestión, por ejemplo, proscribir la participación en actividades que podrían considerarse perjudiciales para su capacidad para desempeñar sus funciones de gestión de acuerdo con los principios fundamentales, o que podrían exponer a riesgo la imagen y reputación de la Sociedad Nacional respectiva.

### Texto explicativo adicional

Los estatutos no deben describir en detalle la estructura de gestión, sino solo indicar las funciones del jefe de los órganos de gestión.

La función del jefe de los órganos de gestión es ejecutar decisiones de los órganos de gobierno y asumir la responsabilidad de las operaciones cotidianas. El personal superior de gestión recibe orientaciones de la junta de gobierno y es responsable de las operaciones cotidianas. El personal superior de gestión tiene la responsabilidad de:

- comunicar las expectativas (propósito, objetivos, estrategia y política) a todo el personal;
- aplicar y dar seguimiento a las decisiones de los órganos de gobierno;
- gestionar las operaciones cotidianas y ejecutar el programa para cumplir con las expectativas;
- redactar los presupuestos e informes financieros;
- informar de los resultados a los órganos de gobierno;
- trabajar con los órganos de gobierno para garantizar la representación externa de las Sociedades Nacionales de forma coherente y eficaz.

En las Sociedades Nacionales con una separación de los órganos de gobierno y los órganos de gestión, el secretario general generalmente asiste a las reuniones de la junta de gobierno en calidad de asesor, sin derecho de voto.

### Ilustraciones

- *Versión electrónica*

# Capítulo 5: Estructura institucional y cobertura territorial



El presente capítulo se centra en la cohesión de la Sociedad Nacional, en consonancia con el principio fundamental de la unidad, y el deber de que esta lleve a cabo su labor humanitaria en todo el territorio nacional. El capítulo aborda las cuestiones fundamentales que deberán abarcar los estatutos de la Sociedad Nacional para garantizar que, con independencia de su estructura, pueda cumplir sus compromisos humanitarios de manera eficaz y sostenible.

Las estructuras de las Sociedades Nacionales a menudo reflejan la organización territorial del Estado. Algunas tienen estructuras federadas, mientras que otras se basan en un modelo de organización centralizada. Algunas Sociedades Nacionales pueden tener dos o más niveles institucionales, mientras que otras no tienen secciones o estructuras locales en absoluto. Muchas Sociedades Nacionales han creado entidades jurídicas separadas para administrar aspectos de sus operaciones, ya sea por motivos jurídicos, o para protegerse de riesgos.

## NORMA 5.1

**Los estatutos deben definir la estructura institucional de las Sociedades Nacionales.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deberán describir la estructura que permite a la Sociedad Nacional atender a las necesidades humanitarias en todo el territorio del país, incluidos los órganos centrales y locales.

Los estatutos deberán definir los procedimientos para el establecimiento y la disolución de las secciones y otras entidades. El establecimiento de secciones y de cualquier entidad jurídica separada está sujeto a la aprobación de la entidad central (por ejemplo, de la junta de gobierno o la asamblea general).

Los estatutos deberán contener disposiciones para atender a las necesidades en todo el territorio, en caso de que una sección se disuelva o no esté funcionando.

➤ *Versión electrónica*

### Preguntas fundamentales

- ¿Está organizada la Sociedad Nacional de manera que le permita extender sus actividades a todo el territorio del Estado?
- ¿Aseguran la estructura y la organización de la Sociedad Nacional su cohesión y unidad?
- ¿Se adoptan las decisiones de la Sociedad Nacional en el nivel más apropiado?
- ¿Ha establecido la Sociedad Nacional un equilibrio adecuado entre la rendición de cuentas ante las estructuras centrales y la iniciativa y la autoridad a nivel local? ¿De qué manera permite la Sociedad Nacional la participación efectiva de las estructuras locales en los procesos de adopción de decisiones centralizados?
- ¿De qué manera gestiona la Sociedad Nacional a las entidades jurídicas separadas?

### Texto explicativo adicional

En la medida en que las necesidades humanitarias cambian con el tiempo, se aconseja evaluar continuamente la estructura institucional y adaptarla, si fuera necesario. En consecuencia, las disposiciones jurídicas relacionadas con la estructura institucional no deberán ser muy rígidas, para permitir su eventual modificación según proceda. También se aconseja que los estatutos definan la estructura institucional de una manera que promueva la innovación y la colaboración en toda la organización.

## NORMA 5.2

**Los estatutos deben garantizar que la Sociedad Nacional adopte decisiones, actúe y se exprese de forma monolítica.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deberán delimitar de forma clara las funciones entre los diferentes estratos de la Sociedad Nacional.

La Sociedad Nacional deberá estar gobernada por un órgano central. Las funciones centralizadas deben incluir, entre otras cosas, lo siguiente:

- la protección de la integridad de la Sociedad Nacional, en particular la observancia de los principios fundamentales y la garantía del respeto del emblema;
- la interacción con las autoridades centrales;
- las relaciones internacionales, incluidos la interacción y acuerdos con otros componentes del Movimiento;
- los marcos generales de políticas (en ámbitos como finanzas, recursos humanos, servicio voluntario, cumplimiento normativo e integridad) y gestión del riesgo;
- la coordinación de los programas nacionales para garantizar que los recursos se utilicen de acuerdo con las necesidades humanitarias y la coherencia en la prestación de servicios;
- la coordinación, la supervisión y la rendición de cuentas en materia financiera en general, incluida la elaboración del presupuesto consolidado, las cuentas financieras y la auditoría;
- los procedimientos disciplinarios y la solución de controversias (en caso de que los litigios no puedan resolverse a nivel local).

Los estatutos deberán velar por la existencia de reglas y procedimientos para definir la autoridad local, así como la rendición de cuentas ante la instancia central, y para permitir que las secciones participen efectivamente en los procesos de adopción de decisiones de la Sociedad Nacional. Como mínimo, ello abarcará lo siguiente:

- en el caso de Sociedades Nacionales con secciones u otras entidades que tengan una condición jurídica independiente o disfruten de un alto grado de autonomía, los estatutos de estas estructuras deberán ajustarse, y no contradecir, los estatutos de la Sociedad Nacional;
- la dirección de las secciones deberá estar representada en la asamblea general de la Sociedad Nacional;
- las secciones deberán estar facultadas para ejecutar sus actividades de manera efectiva, pero sin dejar de ajustarse a las decisiones, las políticas y los reglamentos adoptados a nivel central; ello también se aplica a las Sociedades Nacionales con entidades jurídicamente separadas, o con un alto grado de autonomía (tales como secciones jurídicamente independientes, empresas comerciales separadas, organizaciones de la juventud separadas, o entidades similares);
- los estatutos deberán especificar las estructuras jerárquicas de rendición de informes y de comunicación entre los diferentes estratos de la Sociedad Nacional.

En los estatutos se deberá indicar las consecuencias en caso de que las secciones u otras entidades no cumplan con las decisiones o políticas adoptadas a nivel central que, en última instancia, podrían suponer la expulsión o la revocación del derecho a usar el nombre y el emblema de las Sociedades Nacionales. Ello también se trata en el capítulo 6, "Cumplimiento normativo, integridad y solución de controversias".

## Ilustraciones

### Introducción

La estructura de la cual se dota una Sociedad Nacional para trabajar eficazmente en todo el territorio nacional dependerá de una serie de factores, incluidos factores internos, como los servicios que presta y sus modalidades de movilización de voluntarios y de obtención de recursos financieros, y factores externos, como el tamaño, la geografía y la estructura política de su entorno nacional.

Este ejemplo se basa en la estructura de cuatro Sociedades Nacionales:

- la Cruz Roja Británica, una entidad jurídica, administrada y dirigida de forma centralizada;
- la Cruz Roja de Burundi, una entidad jurídica, pero en la cual las secciones de nivel comunitario tienen una autonomía significativa, y en la que existen dos niveles intermedios de secciones;
- la Cruz Roja Danesa, también una entidad jurídica, pero en la cual las secciones tienen poderes importantes, y no existen secciones intermedias;
- la Cruz Roja Austríaca, una estructura federal en la que las secciones regionales son jurídicamente independientes, y tienen sus propias juntas de gobierno y estatutos propios.

En los cuatro casos, en los estatutos de las Sociedades Nacionales se describe los diferentes componentes de la organización y la relación que guardan entre sí. En la Cruz Roja Austríaca, ello incluye un marco que configura las modalidades de colaboración de las entidades jurídicas separadas.

Esta diversidad se resume en el siguiente cuadro:

Sociedad Nacional	Entidades jurídicas <sup>1</sup>	Niveles institucionales
Cruz Roja Británica	1	Diferente para cada ámbito de servicio
Cruz Roja de Burundi	1	4 (1 nacional, 18 provinciales, 119 comunales, 2 918 unidades locales)
Cruz Roja Danesa	1	2 (1 nacional, más de 200 secciones)
Cruz Roja Austríaca	Más de 20	4 (1 nacional, 9 secciones regionales jurídicamente independientes, con 2 niveles institucionales adicionales, incluidas otras entidades jurídicas en 1 región)

► *Versión electrónica*

1. No incluye a las empresas subsidiarias y estructuras similares

### **Texto explicativo adicional**

Toda Sociedad Nacional debe encontrar el equilibrio adecuado entre la autoridad de las entidades locales y su deber de rendición de cuentas ante la instancia central.

La autoridad local procura promover la iniciativa, la agilidad y la eficacia de la acción humanitaria. También se trata de crear espacio para que los dirigentes y voluntarios tengan funciones significativas dentro de la organización.

La rendición de cuentas a la instancia central está vinculada con la unidad, pero también con la gestión de riesgos, la imagen y la reputación. Así como una sección sólida tiene un reflejo positivo en la Sociedad Nacional en su conjunto, una sección inactiva o una sección que adopta decisiones inadecuadas puede entrañar riesgos para la reputación de la Sociedad Nacional en su conjunto.

La gestión de eventuales controversias y conflictos entre las diferentes entidades de las Sociedades Nacionales se trata en el capítulo 6, "Cumplimiento normativo, integridad y solución de controversias".



## Capítulo 6: Cumplimiento normativo, integridad y solución de controversias



El cumplimiento normativo y la integridad son fundamentales para la percepción y la imagen de una Sociedad Nacional. Las infracciones pueden afectar negativamente la reputación de una Sociedad Nacional, y del Movimiento en su conjunto.

Actuar con integridad ayuda a asegurar que la Sociedad Nacional rinda cuentas a las partes interesadas en cuanto a la calidad de los servicios y el uso de los recursos en el ejercicio de su mandato y el desempeño de su función. Para abordar sistemáticamente un supuesto comportamiento problemático dentro de una Sociedad Nacional, en particular, por parte de sus dirigentes, miembros, funcionarios y voluntarios, esta debe disponer de un marco en materia de integridad que defina las normas éticas y de integridad que se deben respetar y establezca reglas y procedimientos para abordar eficazmente las infracciones.

Si se desea evitar que los conflictos se conviertan en crisis públicas, también es importante establecer procedimientos de solución de controversias. Mientras que los procedimientos disciplinarios contemplan pasos para imponer sanciones, los procedimientos de solución de controversias apuntan a resolver conflictos a cuyo respecto no existen o no se aplican otros procedimientos establecidos (como los procedimientos de recursos humanos), por ejemplo, las controversias entre miembros de una Sociedad Nacional.

La mayoría de los elementos de este capítulo revisten carácter transversal y deben leerse junto con otros capítulos. Por lo tanto, no se espera que las Sociedades Nacionales dediquen un capítulo separado sobre cumplimiento normativo e integridad en sus estatutos, sino que aborden esos dos conceptos en todas las secciones pertinentes de esos estatutos, y establezcan mecanismos, políticas y procedimientos para prevenir y resolver eventuales infracciones al cumplimiento normativo y las normas integridad.

### Preguntas fundamentales

- ¿Observa la Sociedad Nacional en la práctica los más altos niveles de integridad?
- ¿Ha definido la Sociedad Nacional las normas éticas y de integridad de la organización, así como las normas aplicables a los dirigentes, miembros, funcionarios y voluntarios a título individual? ¿Puede demostrarlo de ser necesario?
- ¿Ha establecido la Sociedad Nacional procedimientos y mecanismos para garantizar el cumplimiento normativo, prevenir el abuso de poder y abordar eventuales infracciones de las normas de integridad, al mismo tiempo que se garantiza la equidad procesal?
- ¿Cuenta la Sociedad Nacional con procedimientos y mecanismos adecuados para garantizar la solución eficaz de controversias en el plano interno?

## NORMA 6.1

**Los estatutos establecen las normas de integridad y éticas que se deben respetar.**

### Elementos obligatorios

#### *En relación con las personas*

Los estatutos definen o hacen referencia a las normas éticas y de integridad que se deben observar en todos los niveles de la Sociedad Nacional, con inclusión de la tolerancia nula ante las infracciones de esas normas. Las normas éticas y de integridad incluyen, como mínimo:

- la observancia de los principios fundamentales, y las políticas y reglamentaciones de la Sociedad Nacional;
- la protección del carácter confidencial de la información y la confianza de los destinatarios de los servicios de la Sociedad Nacional;
- la adopción de medidas y decisiones en interés de la Sociedad Nacional cuando se actúa en su nombre;
- el trato con dignidad y respeto para con todos, lo que supone abstenerse de:
  - la discriminación por motivos de género, origen étnico, nacionalidad o ciudadanía, edad, discapacidad, idioma, opiniones políticas, creencias religiosas, extracción social u otro motivo similar;
  - la xenofobia y otras formas de racismo;
  - la intimidación y el acoso, incluido el acoso sexual;
  - la explotación y el abuso sexuales;
- la honestidad y la integridad como norma de actuación en todas las transacciones e interacciones, lo que incluye abstenerse de actos de fraude y corrupción, abuso de poder y nepotismo;
- la prevención de los conflictos de intereses y la gestión adecuada de estos sean, reales o eventuales. La definición del conflicto de intereses a menudo se formulará a través de una política (véase asimismo el capítulo 4, "Órganos de dirección (órganos de gobierno y de gestión)", y la norma 4.3 relativa a los individuos y los conflictos de intereses en cargos en los órganos de gobierno).

Los estatutos obligan a la Sociedad Nacional a dotarse de las políticas pertinentes y de un código de conducta (o un marco similar de ética y comportamiento) aplicable a quienes ocupan cargos en los órganos de gobierno, al personal y a los voluntarios. La norma 4.3 describe requisitos más específicos para un código de conducta para los órganos de gobierno y cargos en esos órganos.

#### *En relación con las secciones y otras entidades*

En los estatutos se deberá sentar la obligación de las secciones, y de cualquier otra entidad dentro de la Sociedad Nacional, de garantizar que las personas respeten las normas éticas y de integridad antes descritas.

➤ *Versión electrónica*

## Documentos y recursos fundamentales

- [Política sobre la protección de la integridad de las Sociedades Nacionales y de los órganos de la Federación Internacional.](#)

## NORMA 6.2

**Los estatutos definen los procedimientos que garantizan el cumplimiento de las normas éticas y de integridad y la manera de abordar las infracciones de esas normas.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deberán describir, o hacer referencia a las reglamentaciones que contemplan, los mecanismos, procesos y procedimientos para investigar presuntos incumplimientos de las normas éticas y de integridad definidas, y en caso de comprobarse tal incumplimiento, imponer sanciones a las personas y a las entidades colectivas, incluidas las secciones.

Los estatutos deberán describir los órganos que pueden imponer sanciones por el incumplimiento de normas, los fundamentos para hacerlo y las sanciones aplicables. Los procedimientos disciplinarios deben caracterizarse por la equidad procesal y las garantías del debido proceso.

Los estatutos deberán conllevar el deber de que la Sociedad Nacional apruebe reglamentos del personal que estén conformes con la legislación laboral nacional, y definan los procesos y procedimientos relacionados con eventuales infracciones contractuales.

Las Sociedades Nacionales deberán disponer de un procedimiento para recibir, investigar y responder a las quejas y denuncias contra cualquier persona asociada con las Sociedades Nacionales, por ejemplo, una política de protección de denunciantes en que se especifique que las Sociedades Nacionales no tomarán represalias contra una persona que presente quejas de buena fe, en particular, beneficiarios, funcionarios, voluntarios y miembros, y protegerán el carácter confidencial de esa información.

### Elementos opcionales

Las Sociedades Nacionales podrían establecer un órgano de gobierno interno con el mandato de supervisar el cumplimiento normativo y la integridad dentro de las Sociedades Nacionales, posiblemente cooptando miembros externos (véase la norma 4.2), o un órgano externo como un mediador o defensor del pueblo o un comité de ética independiente.

➤ *Versión electrónica*

### Texto explicativo adicional

#### *Gestión de quejas y denuncias*

Es esencial disponer de un procedimiento de quejas, ya que brinda a todas las personas, en particular, a los miembros de personal de rangos inferiores, los voluntarios y los destinatarios de los servicios de las Sociedades Nacionales, la oportunidad de denunciar un delito grave sin temor a represalias. Una omisión deliberada de la observancia de estas normas y salvaguardias constituye un asunto serio, y los autores estarían sujetos a una acción disciplinaria. Dichos procedimientos funcionan como elemento de disuasión y ayudan a corregir cualquier error cometido en nombre de las Sociedades Nacionales, pero requieren que estas puedan investigar las denuncias de forma transparente. Por este motivo, muchas organizaciones contratan a una organización u organismo externo para garantizar la equidad procesal durante las investigaciones.

Para estar amparados por la protección a los denunciantes, las quejas deben ser de naturaleza grave, como:

- un delito penal, por ejemplo, actos de fraude;
- acciones que ponen en peligro la salud y la seguridad de las personas;
- un error judicial;
- el quebrantamiento de la ley por parte de la Sociedad Nacional;
- el encubrimiento de un acto indebido;
- abuso de poder, incluido abuso y explotación sexual;
- cualquier otra violación grave de las normas de integridad y éticas, como se menciona en la norma 6.1.

Se debe poner en conocimiento de todas las partes interesadas de la Sociedad Nacional un procedimiento de denuncias eficaz. De este modo se asegura que las personas que presenten denuncias de buena fe estén protegidas de represalias o perjuicios; ello a menudo implica proteger el anonimato del denunciante. También se ofrece protección al personal de nivel superior y los dirigentes que puedan ser objeto de acusaciones maliciosas, al garantizar que los cargos se examinen de manera rápida y justa, y que se apliquen las sanciones adecuadas contra las personas que hacen acusaciones maliciosas.

#### ***Procedimientos disciplinarios y equidad procesal***

Los procedimientos disciplinarios en caso de infracción de las normas éticas y de integridad deben ser objeto de una reflexión y documentación cabal. Si la cuestión no se gestiona de manera transparente y basada en principios, la Sociedad Nacional corre el riesgo de exacerbar las tensiones internas y quedar expuesta a impugnaciones jurídicas externas. Un concepto fundamental que subyace en cualquier procedimiento disciplinario es la equidad procesal, es decir, la capacidad de abordar con fundamentos cualquier cuestión disciplinaria en función de sus méritos, de forma estructurada y transparente, de conformidad con las normas y reglamentos en vigor.

La equidad procesal y las garantías del debido proceso implican, como mínimo:

- informar a todas las partes interesadas, sin dilación y por escrito, sobre la naturaleza de la queja;
- evaluar los méritos de la queja, a través de un organismo imparcial que tome en cuenta si un acto se ha cometido de buena o mala fe;
- brindar a cualquiera de las partes interesadas la oportunidad de formular comentarios y ser escuchada;
- emitir advertencias, cada vez que sea posible, en función de la gravedad del caso;
- velar por la proporcionalidad de las sanciones, lo que significa que la suspensión y la expulsión de voluntarios y miembros (incluidos los miembros de órganos de gobierno) solo puede basarse en una causa grave, a saber, una conducta en flagrante incompatibilidad con los principios fundamentales, infracciones graves de las normas y políticas internas de la Sociedad Nacional, o participación en actividades que son perjudiciales para la reputación, la imagen o las actividades de esta;
- un sistema para escuchar las apelaciones en otra instancia de la organización o un procedimiento de arbitraje externo.

Las posibles sanciones podrían incluir la suspensión y la expulsión (miembros y voluntarios), el cese en el cargo (miembros del gobierno o la junta por completo), la intervención en una sección o el retiro a una sección u otra entidad del derecho a usar el nombre y el emblema de la Sociedad Nacional respectiva.

Si una Sociedad Nacional se enfrenta a una queja que no puede tratar adecuadamente, y si se han considerado e intentado todos los demás medios y cauces, puede presentar las denuncias de infracciones de las normas de integridad ante el Comité de Cumplimiento y Mediación de la Federación Internacional al cual deberá prestar su plena cooperación.

## Documentos y recursos fundamentales

➤ Política sobre prevención y control del fraude y de la corrupción, Federación Internacional, 2019 (publicación prevista).

## NORMA 6.3

**Los estatutos prevén mecanismos y procedimientos para la solución de controversias.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deberán prever mecanismos y procedimientos de solución de controversias para resolver los conflictos que surjan dentro de las Sociedades Nacionales, especialmente en lo que atañe a las controversias relacionadas con secciones, voluntarios y miembros que no están cubiertas por los procedimientos existentes, como las políticas de recursos humanos.

### Elementos opcionales

Los estatutos podrían sentar el deber de los miembros, los voluntarios, las secciones y otras entidades de las Sociedades Nacionales de utilizar cualquier mecanismo de solución de controversias que estas hayan establecido para resolver los litigios, y notificar a la junta de gobierno de manera oportuna en caso de que una controversia permanezca sin solución.

➤ *Versión electrónica*

### Texto explicativo adicional

Todas las Sociedades Nacionales deberán hacer frente ocasionalmente a controversias y conflictos. Las controversias pueden suscitar un debate saludable, pero también pueden agravarse hasta un grado en que pongan en riesgo el funcionamiento y la reputación de la Sociedad Nacional concernida. La prevención de tal situación es la razón fundamental para el establecimiento de un mecanismo de solución de controversias. A continuación figuran algunos mecanismos más corrientes:

#### *Conciliación y mediación*

Los procesos de conciliación y mediación suponen la intervención de un tercero externo a la controversia, que ayuda a las partes en litigio a llegar a un acuerdo. Esta tercera parte podría provenir de las Sociedades Nacionales, por ejemplo un miembro experimentado de la junta de gobierno o de los órganos de gestión, o ser ajena a las Sociedades, por ejemplo, profesionales con experiencia en esos procesos. Es fundamental que ambas partes en la controversia acuerden a quién se encomendará este servicio; si una de las partes no acepta al tercero, es poco probable que el resultado sea percibido como justo y válido.

### *Arbitraje*

En el arbitraje, la controversia se remite a una tercera persona independiente. El proceso de arbitraje es privado, el árbitro decide el resultado y la decisión es vinculante. La ventaja del arbitraje, en comparación con la intervención de los tribunales nacionales, es que la decisión arbitral por lo general se adopta más rápidamente.

Si se pone de manifiesto que una controversia se relaciona con el incumplimiento de las normas de integridad y éticas, tal como se define en la Norma 6.1, la cuestión se debe abordar de acuerdo con los procedimientos disciplinarios descritos en la Norma 6.2.

# Capítulo 7: Cuestiones financieras



El objeto de este capítulo es garantizar que se haya establecido prácticas de gestión financiera y de movilización de recursos basadas en principios y sujetas a rendición de cuentas, para proteger la imagen y la reputación de las Sociedades Nacionales.

## NORMA 7.1

**Los estatutos definen la manera en que se movilizan y administran los recursos, de forma transparente, sujeta a rendición de cuentas, eficiente y basada en principios.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deberán incluir una definición del ejercicio financiero de la Sociedad Nacional.

Los estatutos deberán indicar las principales categorías de ingresos de la Sociedad Nacional, tales como cuotas de afiliación, fondos obtenidos para programas y proyectos, donaciones y actividades de generación de ingresos.

Los estatutos deberán imponer a las Sociedades Nacionales el deber de movilizar recursos de una manera transparente, sujeta a rendición de cuentas y basada en principios.

Los estatutos deberán aclarar las responsabilidades relacionadas con la gestión de los recursos financieros (véase también el capítulo 4, "Órganos de dirección (órganos de gobierno y de gestión)"); estas responsabilidades son, en particular:

- la redacción del presupuesto y los informes financieros;
- el asesoramiento sobre el presupuesto y los informes financieros;
- la aprobación del presupuesto y los informes financieros;
- las cuentas de auditoría;
- la determinación de la aceptabilidad de financiación y donaciones.

Los estatutos deberán definir las relaciones financieras entre los niveles central y seccional, y entre el nivel central y otras entidades subsidiarias, en particular, en relación con:

- movilización, atribución y empleo de los recursos;
- cualquier obligación financiera entre las secciones u otras entidades subsidiarias y el nivel central y/o viceversa;
- obligación de todas las secciones y entidades jurídicas subsidiarias de presentar las cuentas anuales a la instancia central para su consolidación y auditoría complementaria (véase más detalles bajo la norma 7.2).

### Preguntas fundamentales

- ¿Se ha establecido salvaguardias suficientes para garantizar que los recursos que reciben la Sociedad Nacional son aceptables de conformidad con los principios fundamentales y los marcos regulatorios del Movimiento?
- ¿Ha asignado la Sociedad Nacional claramente la responsabilidad en todos los aspectos de la gestión financiera?
- ¿Han establecido las Sociedades Nacionales suficientes medidas para la rendición de cuentas, incluida una auditoría externa de sus cuentas consolidadas?

## Elementos opcionales

Los estatutos podrían obligar a la Sociedad Nacional a establecer una función de auditoría interna independiente y efectiva que a brinde a los órganos de gestión una garantía razonable sobre la eficacia del entorno de control interno y actúe como un agente de cambio mediante la formulación de recomendaciones para el perfeccionamiento continuo. Se pueden encontrar más detalles a través de este [enlace](#).

Los estatutos podrían obligar a las Sociedades Nacionales a establecer una función de investigación independiente y profesional para examinar y determinar la veracidad de las denuncias de prácticas corruptas o fraudulentas y de mala conducta por parte de sus miembros, funcionarios y voluntarios. Se pueden encontrar más detalles al respecto a través de los siguientes enlaces:

[Uniform Guidelines for Investigations,](#)  
[CFE Code of Professional Standards Interpretation and Guidance](#)

► *Versión electrónica*

## Documentos y recursos fundamentales

- [Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales, Federación Internacional, 2013](#), que se centra en la sostenibilidad de las Sociedades Nacionales a través de iniciativas nacionales de obtención de fondos y diversificación de fuentes de fondos.
- [Política del Movimiento para las asociaciones con empresas y anexo, resolución 10](#) (Consejo de Delegados, Seúl, 2005).
- [Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento](#) (Consejo de Delegados, 2017)
- [Reglamento sobre el uso del emblema de la cruz roja o de la media luna roja por la Sociedades Nacionales](#), aprobado por la XX Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Viena 1965) y revisado por el Consejo de Delegados (Budapest, 1991).

## NORMA 7.2

**Los estatutos comprometen a las Sociedades Nacionales a realizar anualmente una auditoría independiente, profesional y externa de sus cuentas consolidadas.**

### Elementos obligatorios

Los estatutos deberán definir la forma de nombramiento, las cualificaciones de auditores externos y el formato de presentación de los informes de auditoría externa.

La auditoría deberá ser realizada por un auditor externo, cualificado e independiente al final de cada ejercicio financiero.

Los estados financieros deberán estar consolidados, es decir, deben combinar los estados financieros de la oficina central, las secciones y todas las entidades relacionadas, incluidas las empresas de servicios (como bancos de sangre, hospitales, ambulancias) que exhiban el emblema o se beneficien con su uso.

► *Versión electrónica*



### Texto explicativo adicional

Los estados financieros consolidados son los estados financieros combinados de la oficina central, las secciones y todas las demás entidades.

La auditoría externa anual de los estados financieros consolidados es una de las obligaciones de las Sociedades Nacionales, tal como se define en los estatutos de la Federación Internacional.

Una auditoría externa es un examen independiente de los estados financieros preparados por la organización. Su resultado es una opinión de auditoría para determinar si brindan un panorama "verídico y justo" de las finanzas de la organización, y si los fondos se emplean de acuerdo con los objetivos establecidos en los estatutos.

La forma de nombramiento y las cualificaciones de los autores externos, así como el formato de sus informes, varían entre las diferentes jurisdicciones, por consiguiente, cada Sociedad Nacional, antes de incluir o revisar esas disposiciones en sus estatutos, deberá verificar las reglamentaciones nacionales para garantizar el cumplimiento.

En función del tamaño y la complejidad de las finanzas de la Sociedad Nacional, se podrían considerar las siguientes opciones de auditoría:

- organismo de auditoría gubernamental.
- empresa de auditoría.
- auditor único (jubilado o en servicio activo, certificado).

La auditoría de los estados financieros consolidados no entraña la verificación de todas las secciones y entidades de la Sociedad Nacional por parte de los auditores. Esos profesionales evalúan la validez de las cuentas a través de una muestra de transacciones.

Conforme se describe en el capítulo 4, "Órganos de dirección (órganos de gobierno y de gestión)", los auditores son designados por los órganos de gobierno (junta de gobierno o asamblea general). Su independencia radica en que el auditor no haya intervenido en el mantenimiento de los registros contables, y no esté personalmente conectado de manera alguna con la organización que es objeto de auditoría. Es una buena práctica cambiar el auditor periódicamente.

## Capítulo 8: Disposiciones finales



### NORMA 8.1

Los estatutos definen los procedimientos y las reglas para su revisión.

#### Preguntas fundamentales

- ¿Las disposiciones para revisar los estatutos son claras y garantizan un proceso transparente y participativo?
- ¿En qué circunstancias se puede disolver a una Sociedad Nacional?
- ¿Existen procesos para garantizar que los estatutos (y las revisiones) se difundan dentro de la Sociedad Nacional?

#### Elementos obligatorios

La responsabilidad de la aprobación de enmiendas a los estatutos de una Sociedad Nacional incumbe a la asamblea general o su equivalente.

Los estatutos deberán establecer el quórum y la mayoría de votos necesarios para revisar los estatutos.

Los proyectos de enmiendas a los estatutos de la Sociedad Nacional deberán remitirse a la Comisión mixta del CICR y la Federación Internacional para los estatutos de las Sociedades Nacionales, cuyas recomendaciones a estas deberán tener en cuenta.

Los estatutos deberán estipular el período de antelación necesario para la presentación de proyectos de enmienda a la asamblea general.

Los estatutos deberán indicar el órgano que decidirá sobre la interpretación de los estatutos en caso de incertidumbre o controversia.

► *Versión electrónica*

#### Texto explicativo adicional

En algunas Sociedades Nacionales, la enmienda a los estatutos requiere una consulta previa con las autoridades pertinentes.

La mayoría de las Sociedades Nacionales exigen un quórum o mayoría calificados para la aprobación de enmiendas a los estatutos (por ejemplo, deberán estar presentes dos tercios de los miembros, y dos tercios de los miembros presentes y votantes deberán estar a favor de la enmienda propuesta). Si bien estos requisitos contribuyen a la estabilidad de la organización, también pueden reducir la capacidad de una Sociedad Nacional para adaptarse rápidamente.

## **NORMA 8.2**

**Los estatutos contienen disposiciones para la disolución y liquidación de las Sociedades Nacionales.**

### **Elementos obligatorios**

Los estatutos deberán describir las condiciones para la disolución de la Sociedad Nacional. En los casos en que el establecimiento de una Sociedad Nacional está regulado por la ley, la disolución de la Sociedad Nacional deberá ajustarse a las disposiciones aplicables.

La Sociedad Nacional solo podrá disolverse por decisión de su órgano supremo de gobierno, normalmente la asamblea general. La decisión de disolución de la Sociedad Nacional deberá adoptarse con un quórum y una mayoría calificados.

Los estatutos deberán definir, sujeto a los requisitos de la legislación nacional, el destino que se dará a los activos restantes de las Sociedades Nacionales.

➤ *Versión electrónica*

## **NORMA 8.3**

**Los estatutos se difunden a todas las partes interesadas de las Sociedades Nacionales en todo nivel.**

### **Elementos obligatorios**

Los estatutos deberán ser traducidos en los idiomas oficiales del Estado en que se encuentre establecida la Sociedad Nacional.

Si los estatutos existen en varios idiomas oficiales, se deberá definir el idioma que prevalecerá en caso de conflicto de interpretación entre las diferentes versiones.

Se deberá difundir los estatutos en el seno de la Sociedad Nacional y colocarlos a disposición de cualquier miembro o voluntario de esta que lo solicite.

### **Elementos opcionales**

La Sociedad Nacional podría decidir traducir los estatutos a otros idiomas o dialectos en uso en el territorio nacional.

Los estatutos podrían estar disponibles a través del sitio web de la Sociedad Nacional y otros cauces de comunicación pertinentes.

➤ *Versión electrónica*

# Los principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

(extraídos del preámbulo a los estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja)

**Humanidad.** El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (el Movimiento), al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

**Imparcialidad.** No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

**Neutralidad.** Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

**Independencia.** El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

**Servicio voluntario.** Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

**Unidad.** En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

**Universalidad.** El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.