



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2021-2030



**Cruz Roja
Costarricense**

Elaborado por: Gerencia, Departamentos y Direcciones, Comités Auxiliares y Juntas Regionales de la Cruz Roja Costarricense.

Colaboración: Equipo Técnico de la Escuela de Administración Pública de la UCR.

Revisado por: Consejo Nacional, Gerencia, Departamento de Planificación.

Arte y diseño: Estrella Carvajal Navarro.

La presentación y disposición en conjunto y de cada página del manual son propiedad de la Cruz Roja Costarricense. Queda estrictamente prohibida la reproducción parcial o total de la obra por cualquier sistema o método electrónico.

Impreso en San José, Costa Rica, 2021



Cruz Roja Costarricense

Avenida 8, Calle 74

San José, Costa Rica

Tel.: (506) 2528-0000 Fax: (506) 2528-0001

<http://www.cruzroja.or.cr>

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	5
2. Metodología	7
2.1 Fase de diagnóstico situacional	8
2.1 Fase formulación	17
3. Generalidades	24
3.1 Antecedentes históricos	24
3.2 Estructura de la organización	25
3.3 Rol auxiliar	27
4. Análisis situacional de la Cruz Roja Costarricense	29
5. Retos y Desafíos de la Sociedad Nacional	35
5.1 Sectorización de Comités Auxiliares	35
5.2 Atención Prehospitalaria	36
5.3 Sostenibilidad Financiera	38
5.4 Cambio Climático	40
5.5 Derecho Internacional Humanitario	42
5.6 Voluntariado	44
5.7 Sistema de Gestión de Continuidad de Servicios	46
6. Marco filosófico de la Estrategia	50
6.1 Principios Fundamentales	50
6.2 Fin estratégico	51
6.3 Definición de la Misión	51
6.4 Definición de la Visión	51
6.5 Ejes y objetivos estratégicos	52
6.5.1 Cruz Roja Humanitaria. Objetivos estratégicos	52
6.5.2 Cruz Roja Inclusiva. Objetivos estratégicos	52
6.5.3 Cruz Roja abierta y transparente. Objetivos estratégicos	53
6.6 Factores claves de éxito (habilitantes)	53
7. Plan de Acción	57
8. Fase de implementación de la estrategia	59
8.1 Presupuesto	59
8.2 Procedimientos	59
8.3 Plan de comunicación	59
9. Fase de evaluación y control	61
9.1 Mecanismos de evaluación y control interno	61
9.2 Medición de resultados	61
9.3 Planificación y seguimiento	61
10. Bibliografía	62



1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico 2021-2030 de la Cruz Roja Costarricense es aprobado en acuerdo II-5 de la Sesión Extraordinaria 05-2021 del Consejo Nacional marcando así, que la institución se compromete de manera explícita, articulada y decidida con un propósito anual en gestionar su propia transformación institucional.

La función principal del Plan Estratégico es motivar y gestionar el cambio de la institución hasta convertirse en la **“Organización humanitaria resiliente e innovadora con proyección nacional e internacional para dar respuesta eficiente y eficaz a todas las poblaciones, sectores y comunidades”**.

Una vez aprobado el Plan Estratégico y establecido como el mapa de ruta oficial institucional se inicia el proceso de implementación y despliegue para cumplir con los ejes estratégicos:

- ✓ Cruz Roja Humanitaria
- ✓ Cruz Roja Inclusiva
- ✓ Cruz Roja Abierta y Transparente

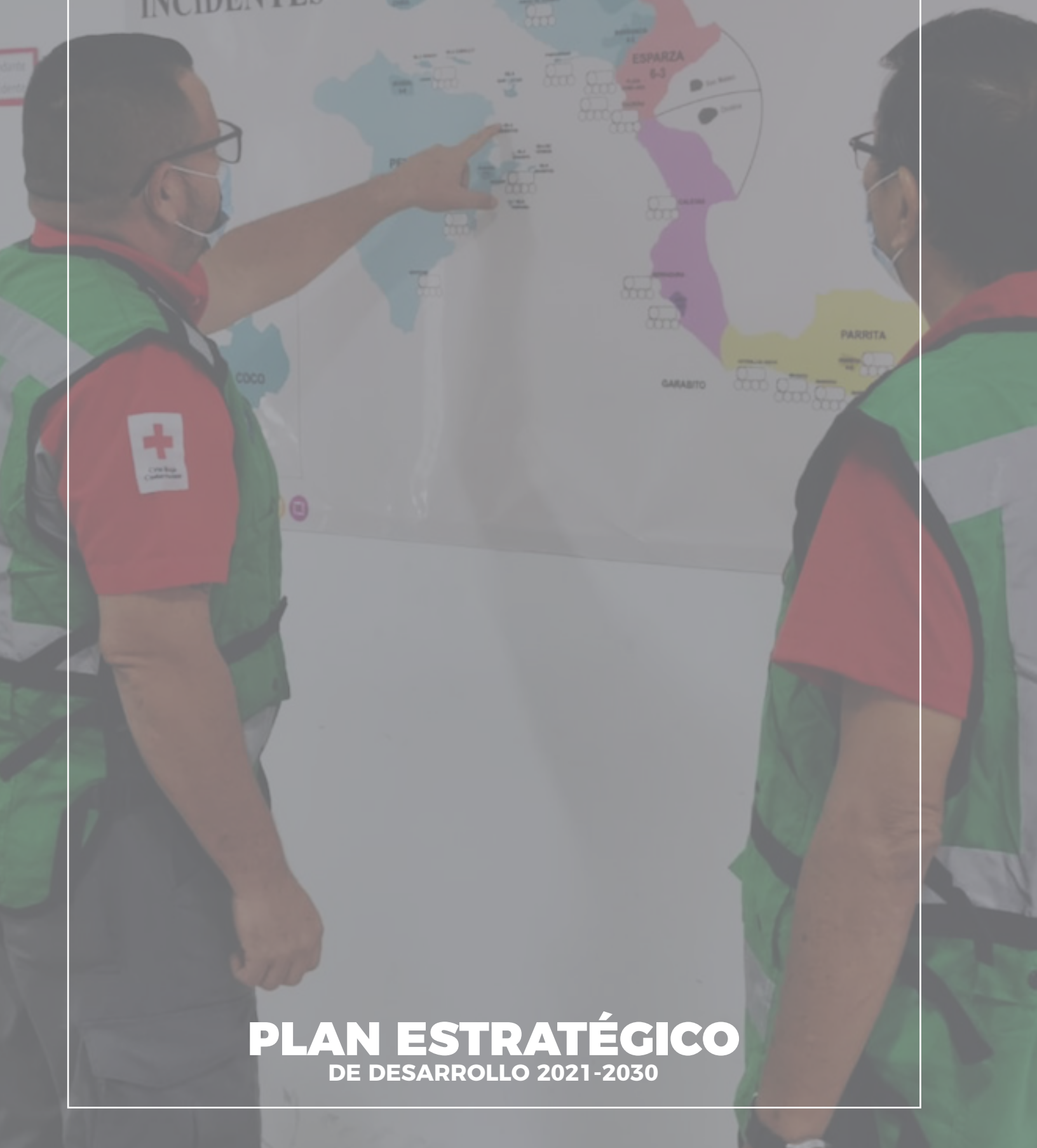
La institución se avoca de ahora en adelante en incorporar hallazgos y aprendizajes organizacionales relevantes que sirvan de base como elementos importantes relacionados con la gestión integral de la institución y de su proceso de transformación, además de ajustar prioridades a los tiempos de ejecución de los planes de acción trianuales, dando efectividad a las actividades planteadas. La medición del impacto de los resultados de estos planes serán nuestras experiencias adquiridas y los obstáculos enfrentados contribuirán en la madurez del enfoque programático de esta estrategia.

MAPEO EST
DE
INCIDENTES



#SomosCruzRojaCostarricense




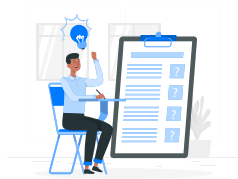
REGIÓN PACÍFICO C
PUNTARENA



PLAN ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO 2021-2030

2. METODOLOGÍA

La Cruz Roja Costarricense ha realizado el diseño del instrumento de planificación que permita medir los resultados de gestión para la Estrategia 2021-2030 para lo cual desarrolló 4 fases:

Desarrollo de fases Estrategia 2021-2030 • Cruz Roja Costarricense			
 <p>I. Fase de diagnóstico situacional</p>	 <p>II. Fase de formulación</p>	 <p>III. Fase de implementación</p>	 <p>IV. Fase de seguimiento y evaluación</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis externo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategia 2030 de la FICR. ✓ Compromiso de Buenos Aires. • Análisis interno: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoración del PED 2017-2020. ✓ Encuesta nacional de percepción. Encuesta regional ✓ de aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco filosófico de la estrategia: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión ✓ Visión ✓ Principios ✓ Ejes estratégicos ✓ Objetivos estratégicos • Plan de Acción (PA) 2021-2023 • Plan Operativo Anual (POA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del PED 2021-2030. • Campaña informativa del PED. • Difusión de la estrategia. • Matriz de vinculación del PA y el POA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de seguimiento y control. • Indicadores del PA y el POA alineados. • Seguimiento y evaluación mediante el uso de la matriz en One Drive. • Retroalimentación y mejora continua.



2.1 Fase de diagnóstico situacional

En esta fase se analizaron todos los elementos y documentación que se alinearan con la estrategia para los próximos 9 años, tomando como base la Estrategia 2030 de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y los compromisos de Buenos Aires-2019 como análisis externo.

La FICR alienta y solicita a las Sociedades Nacionales basar sus propios planes estratégicos en la **Estrategia 2030** y elaborar enfoques que permitan abordar los desafíos en común que en esta se plantean:

Cinco desafíos mundiales

- Cambio Climático
- Crisis y desastres
- Salud
- Migración e identidad
- Valores, poder e inclusión

Siete transformaciones

- Agentes locales sólidos
- Una red eficaz
- Una organización confiable
- Voluntariado y Juventud
- Influencia en acción
- Transformación digital
- Financiar el futuro

En el **Compromiso de Buenos Aires** los dirigentes de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja de la región de América en el marco de la XXI Conferencia Interamericana de mayo del 2019, con el fin de fortalecer el liderazgo y visión humanitaria para salvar vidas y proteger la dignidad humana de las personas en situación de vulnerabilidad se comprometieron a mantener y coordinar las acciones necesarias para dar cumplimiento a los cinco desafíos y las siete transformaciones de la Estrategia 2030 de la FICR.

En un contexto interno se consideró la **valoración y evaluación de los resultados del Plan Estratégico de Desarrollo 2017-2020** aprobado en la Sesión Ordinaria 07/2017 del 8 de abril del 2017 por el Consejo Nacional, mostrando los avances y observaciones de las actividades que

tuvieron lugar entre abril del 2017 y diciembre del 2020.

Este PED 2017-2020 estableció 5 ejes estratégicos: Servicio Prehospitalario; Gestión del Riesgo y Resiliencia; Inclusión, no violencia y cultura de Paz; Gobierno y Gestión y el eje de Vinculación.

Cada eje contenía un objetivo estratégico, líneas de acción que responden a metas e indicadores y los respectivos responsables.

Para el cumplimiento de esta estrategia, cada dirección y departamento, contó con sus propios planes operativos anuales (POA), así como también los Comités Auxiliares y Juntas Regionales, debidamente alineados a la estrategia institucional:

Eje Estratégico	Objetivos Estratégicos	Líneas de Acción	Metas	Indicadores
Servicio Prehospitalario	1	5	7	23
Gestión del Riesgo y Resiliencia	1	5	14	22
Inclusión, no violencia y cultura de Paz	1	6	8	14
Gobierno y Gestión	1	8	20	35
Vinculación	1	3	4	6
Total	5	27	53	100

La metodología utilizada para la valoración del Plan Estratégico de Desarrollo 2017-2020 consistió en los siguientes procesos:

1. Los planes operativos anuales de cada dependencia se definieron bajo los objetivos y metas correspondientes al PED.
2. Se da seguimiento con la matriz de monitoreo creada para evaluar el estado de progreso en la ejecución de cada uno de los rubros estratégicos planteados: objetivo estratégico, línea de acción, meta e indicador.

De acuerdo con el cumplimiento del indicador se seleccionó de la lista desplegable el estado en el que se encontraba su desarrollo en congruencia con la siguiente escala:

- LOGRADO** — Se logró al 100% el alcance del indicador.
- AVANZADO** — Aquellos indicadores con más del 50% de ejecución y dentro del tiempo permitido de ejecución.
- A TIEMPO** — Aquellos indicadores con menos del 50% de ejecución, pero aún dentro del tiempo permitido de ejecución.
- ESTANCADO** — Aquellos indicadores que se iniciaron, pero que por diversos motivos se han estancado sin permitir su avance y se encuentran cerca del tiempo permitido de ejecución.
- SIN SEGUIMIENTO** — Aquellos indicadores que se iniciaron, pero no se les ha dado seguimiento.
- NO INICIADO** — Aquellos indicadores no iniciados.

Resultados obtenidos a nivel nacional por eje estratégico:

El siguiente gráfico muestra el logro alcanzado por cada uno de los ejes. Los resultados refieren sobre la ejecución del PED desde mayo del 2017 al mes de diciembre del 2020 con un promedio de logro del 65%.



El eje de vinculación alcanzó el 100% de cumplimiento, el eje de Inclusión, no violencia y cultura de Paz obtuvo un cumplimiento del 86%, el eje de Gobierno y Gestión un 57%. El eje de Servicio Prehospitalario obtuvo un cumplimiento

del 45%, y por último Gestión del Riesgo y Resiliencia con un 36% de logro alcanzado.

Las lecciones aprendidas de este plan fueron las siguientes:

1. En términos generales el PED 2017-2020 implantó mejoras importantes dentro de la Sociedad Nacional en cuanto a la gestión y el desempeño. Ha sido un intento visible de que las cosas pueden realizarse de manera diferente y el articular la gestión de las regiones en los procesos de cambios es válido para futuros procesos, para realizarlos de manera más equilibrada y apegados a nuestras capacidades institucionales.
2. El Plan en el eje de Servicio Prehospitalario y Gestión del Riesgo y Resiliencia presentó múltiples debilidades y limitaciones de cumplimiento por la inconsistencia inicial del planteamiento de los indicadores a alcanzar. Sin embargo, el área detectó en todo momento sus componentes y prioridades y algunos indicadores sirvieron de base para evaluar las mismas capacidades con la que se contaba.
3. El sistema de monitoreo y evaluación del PED automatizado, falló en su fase de implementación por lo que luego se debió retroceder a herramientas manuales, lo que dificultó la construcción de información

favorable al desarrollo del plan y la toma de decisiones.

4. Se percibe la necesidad de que un plan estratégico esté alineado al presupuesto institucional y de esta manera el plan operativo anual cuente con el remanente necesario para el cumplimiento de la estrategia.
5. Se debe fortalecer y considerar como prioridad en la gestión gerencial el respaldo en el cumplimiento de los planes de acción para una mejor comprensión de todas las áreas y el compromiso de llevar a cabo las actividades competentes para el cumplimiento de los objetivos planteados.
6. Fortalecer y apoyar en la creación de un sistema de monitoreo y evaluación de la estrategia automatizado, acorde a los requerimientos institucionales.

Además, bajo esta valoración se obtiene que sobre la estructura del PED 2017-2020 se referencia que a nivel estratégico constituyó como instrumento principal la estrategia y a nivel operativo el POA:

Nivel	Componente		
	Visión	Misión	Valores estratégicos
Estratégico: PED	Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Habilitantes estratégicos
		Líneas de acción	
		Metas	
		Indicadores	
Operativo: POA	Atributo BOCAC - Objetivo		
	Estrategia		
	Actividad		
	Medio de verificación		
	Meta		
	Indicador		
Otros elementos estratégicos no vinculados	Políticas institucionales, estrategias, reglamentos Código de Conducta, Estatuto Asociación Cruz Roja Costarricense		
Elementos de gestión	Procedimientos de gestión administrativa y procedimientos de gestión operativa		

La encuesta de percepción realizada del 8 al 15 de julio del 2020 vía online con invitación a toda la Sociedad Nacional buscó identificar la percepción de los resultados y acciones realizadas por la institución a través del Plan Estratégico de Desarrollo 2017-2020. Para la realización de esta encuesta se obtuvo la colaboración del equipo de la Escuela de Administración Pública de la UCR.

La importancia del proceso se enmarcó en la preparación para la nueva estrategia 2021-2030 para la cual es fundamental la construcción de una visión estratégica conjunta y participativa.

Se obtuvo como resultado un total de 1520 respuestas entre personal remunerado y voluntario.



Identificar la percepción de los resultados y acciones realizadas por la institución a través del PED 2017-2020.



8 al 15 de julio del 2020.



1520 participantes

Entre otros datos, se obtuvieron resultados relevantes:

- Como información general de esta encuesta obtuvimos que la mayor cantidad de personas que contestaron el cuestionario fueron hombres con un 61% y de mujeres 38%.
- Del total de las personas entrevistadas, un 73,52% corresponden a voluntarios, 21,76% personas remuneradas, y 4% tanto remunerados como voluntarios.
- 598 consideraron que los 118 comités no optimizan los recursos de la SN.
- 942 consideraron que los comités no disponen de las capacidades reales para el cumplimiento de su mandato humanitario.
- La estructura administrativa mayoritariamente no facilita la toma de decisiones.
- Temas para considerar en la próxima estrategia: Voluntariado (1139), servicios de atención prehospitalaria (1127), sostenibilidad financiera (903), gestión de riesgos (900), vida saludable (535), transformación digital (508), inclusión, no violencia y cultura de paz (445), ambiente (435), migración (280).
- Fortalezas: servicio voluntario, imagen, rendición de cuentas.
- Oportunidades: liderazgo en servicio prehospitalario, solidaridad social, ingreso de fondos públicos.
- Debilidades: sostenibilidad financiera de comités, valor agregado de la CRC, desactualización de perfiles.
- Amenazas: falta de consciencia social en las emergencias, crisis económica, mala reputación por mal servicio.
- Un 47% de las personas encuestadas sí tienen conocimiento de que la metodología OCAC es una Certificación de las Capacidades Organizacionales que nos hace acreedores de ser la primera Sociedad Nacional en las Américas y la tercera a nivel mundial en adquirirla. Por su parte, un 39,54% no tiene conocimiento y un 12,5% no sabe o no aplica.
- En mayor medida, 840 personas

entrevistadas consideran que la metodología BOCAC es muy funcional, un total 359 consideran que es poco funcional, y 54 personas consideran que no es funcional.

- El 93% de las respuestas consideraron la cooperación de ayuda humanitaria ante emergencias nacionales como un aspecto que convierte a la organización confiable, mientras que un 3,95% no lo considera, un 2,3% no respondió esta pregunta.
- El 64% de las personas encuestadas consideraron que es necesario realizar un estudio de una nueva estructura administrativa, mientras que un 23% no lo considera, un 12% no respondió esta pregunta.
- Al final de la encuesta de percepción se contó con un espacio abierto para que los colaboradores de la Benemérita brindaran aportes adicionales en referencia a las preguntas o también detallar alguna observación o comentario general con respecto al funcionamiento de institución, para lo cual se obtuvieron un total de 710 respuestas de apreciaciones valiosas para el aporte de la construcción de la estrategia 2021-2030. A estos datos se le brindó la adecuada lectura de forma confidencial, y se determinó que lo expresado en este espacio refleja como principal preocupación a considerar en la mejora y posterior toma de acciones, los siguientes temas:

VOLUNTARIADO



Motivación y reconocimiento.

FINANZAS



Distribución de fondos públicos.
Sostenibilidad de Comités.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Duplicidad de funciones.
Falta de liderazgo.

FONDOS PROPIOS



Alianzas con empresa privada.
Proyectos.

MOTIVACIÓN AL PERSONAL



Estudio de clima organizacional.

RECURSOS HUMANOS



Evaluaciones de desempeño.

CAPACITACIÓN

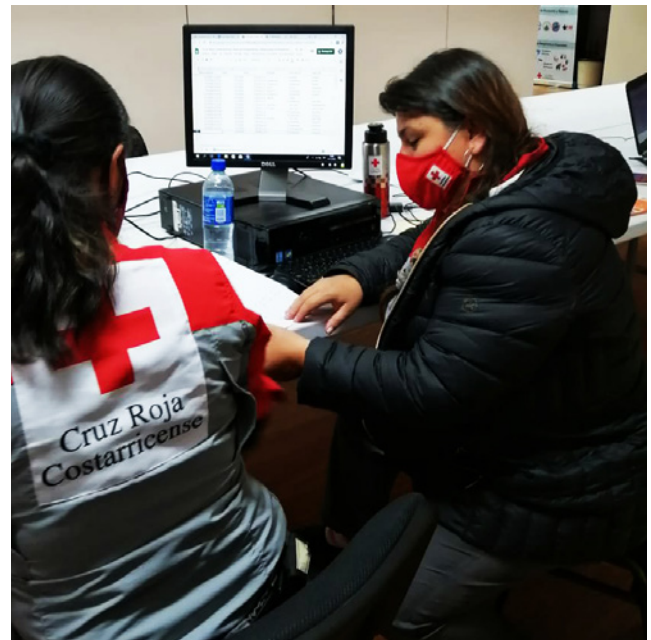


Más oportunidades.

COMUNICACIÓN



Campañas más efusivas y llamativas a la población externa.
Comunicación en los diferentes niveles de la institución.

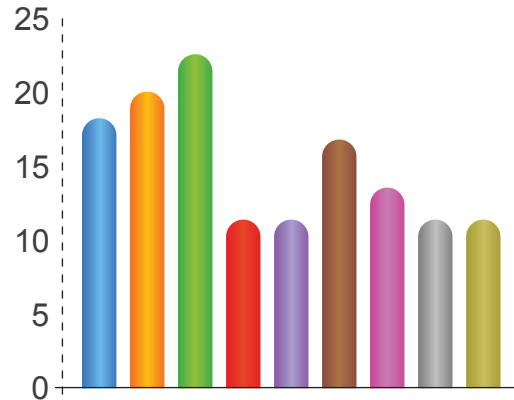


Consulta regional:

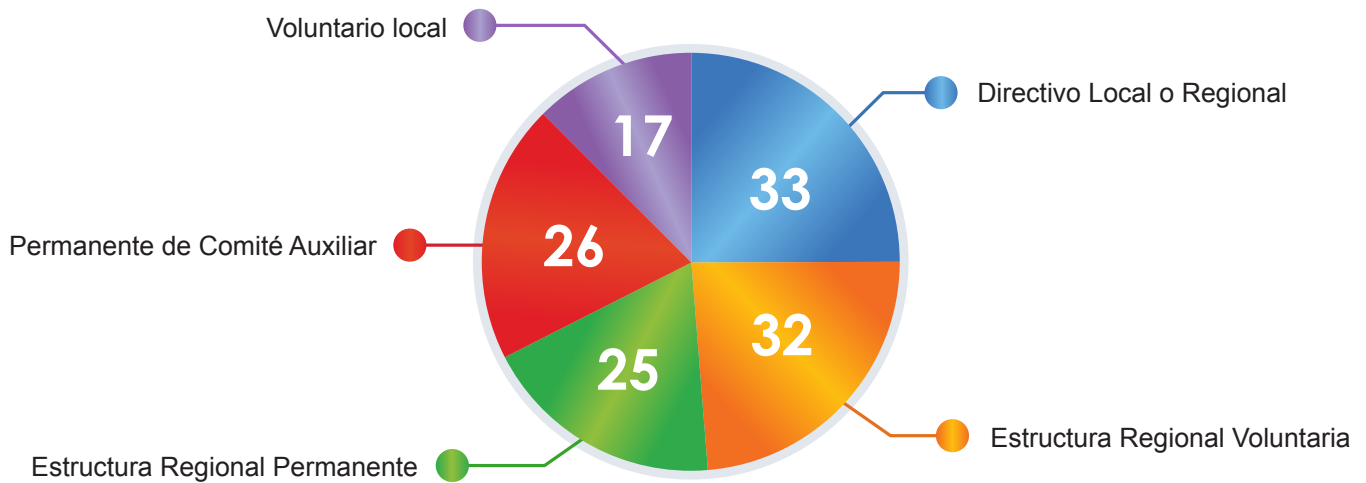
Las autoridades nacionales, en la figura del Presidente Nacional solicitó a los Presidentes Regionales en sesión de trabajo del 21 de enero de 2021 que brindaran sus comentarios sobre el proceso de la estrategia 2021-2030. Los dirigentes regionales consideraron la importancia de ampliar la reflexión a partir de la información del PED 2021-2030 y para atender esta solicitud, los Presidentes Regionales realizaron consultas virtuales en las nueve regiones de la Cruz Roja Costarricense los días 04 y 05 de febrero de 2021 obteniendo los siguientes resultados:

Se involucraron 140 participantes para las 9 regiones:

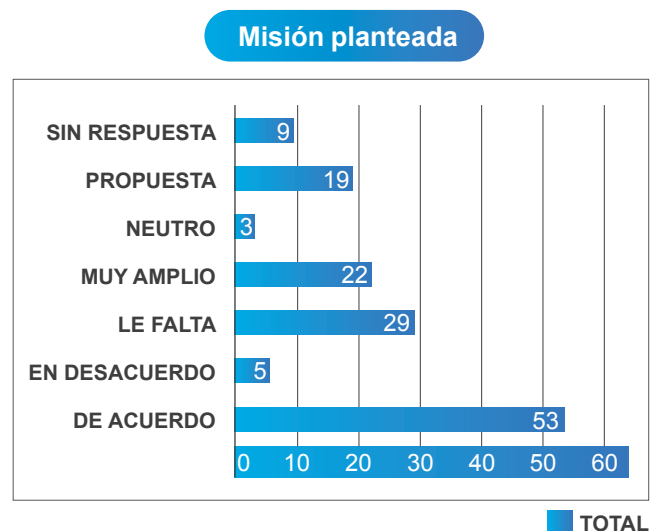
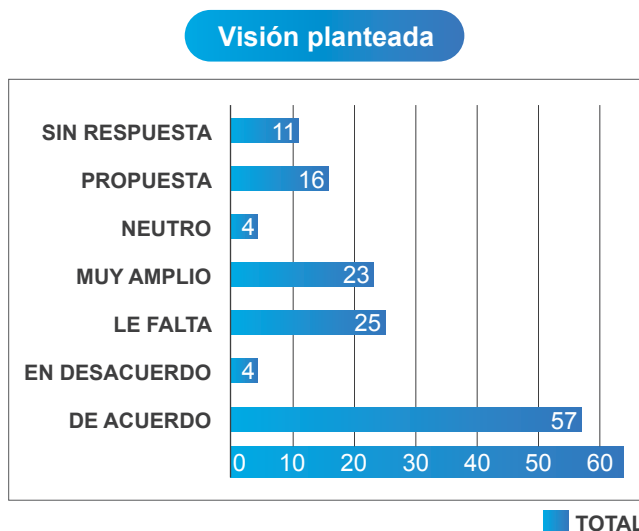
Región 1	18
Región 2	20
Región 3	23
Región 4	11
Región 5	11
Región 6	16
Región 7	14
Región 8	11
Región 9	11



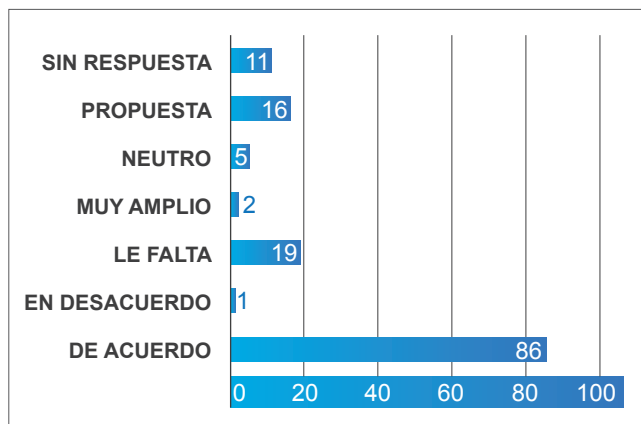
1. A qué estructura regional/sección/o programa pertenece:



En cuanto a la valoración de la visión, misión y ejes estratégicos planteados se obtuvo que la mayoría de los participantes está de acuerdo:

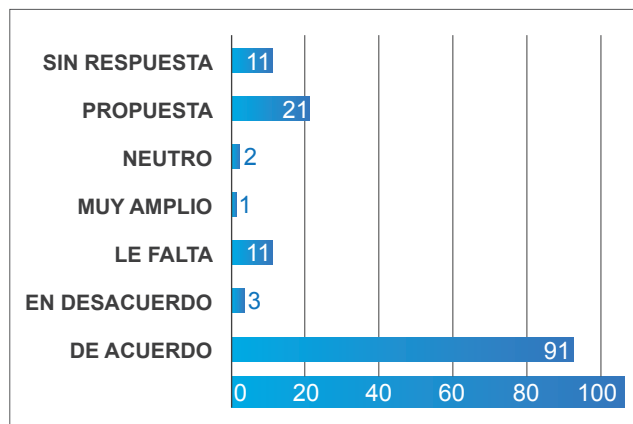


Eje Cruz Roja Humanitaria



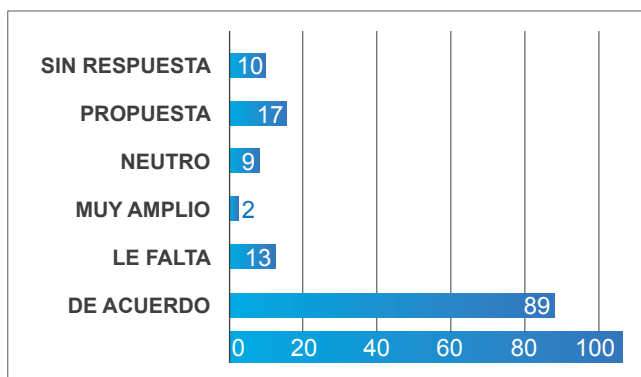
TOTAL

Eje Cruz Roja Inclusiva



TOTAL

Eje Cruz Roja Abierta y Transparente



TOTAL

Es importante señalar que la propuesta de consulta regional se planteó para garantizar el seguimiento al trabajo realizado, principalmente por el compromiso, respeto y responsabilidad con las opiniones de las personas cruzrojistas de las regiones y para facilitar la comprensión de los aportes compilados, de manera que la incorporación no se convierta en tarea de suma y resta, sino más bien, lo que se pretende es que se ejecute a partir de un proceso de reflexión y construcción conjunta respetuoso de los esfuerzos realizados por el equipo técnico que ha trabajado en este proceso.



2.2 Fase formulación

Nuevo modelo de Planificación

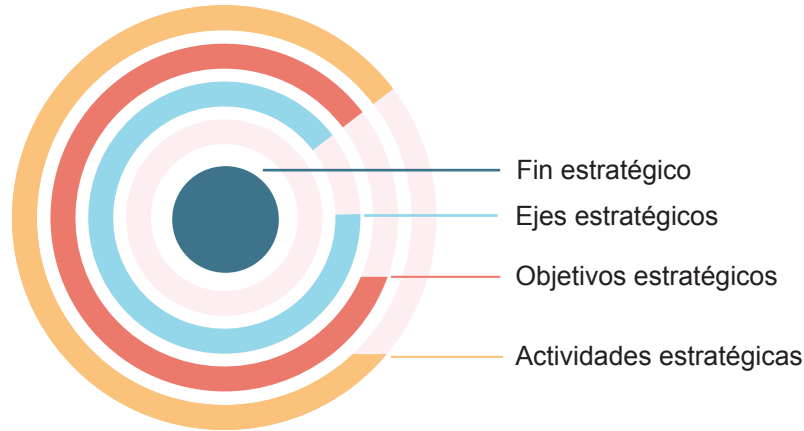
Taller Construcción estrategia 2021-2030

Cruz Roja Costarricense realiza coordinaciones con la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica para el acompañamiento y asesoría del nuevo modelo de planificación institucional. En una prime instancia se obtiene el taller de “Construcción Estrategia 2021-2030” el cual se llevó a cabo el 23 de setiembre del 2020 con participación de la gerencia, directores y jefaturas nacionales y se transmitió el nuevo modelo de planificación y la nueva estructura organizacional aprobada por el Consejo Nacional.

El nuevo modelo de planificación estratégica propuesto incorpora la visión programática como perspectiva metodológica para incorporar cambios de acción cada tres años, lo que permitirá llevar la lectura estratégica con el contexto de forma articulada. El siguiente gráfico muestra el nivel con el respectivo instrumento:



En acompañamiento de la metodología de planificación por capas, la planificación estratégica tendrá los siguientes componentes y estructura:



Las actividades estratégicas resultan en la base programática para definir el siguiente nivel de planificación cuyo principal instrumento corresponde al plan de acción trianual, desde el que se definirán planes de implementación de políticas, estrategias, proyectos, los planes operativos anuales, los planes presupuestos y los planes de acción. A fin de asegurar la trazabilidad se incluirá a nivel programático el respectivo sistema de monitoreo y seguimiento.

Separar los niveles de planificación permite generar procesos de trazabilidad de las iniciativas de desarrollo, la centralización de todos los instrumentos de planificación, la modelación de un sistema de monitoreo y seguimiento, además,

separar la visión estratégica, programática y operativa de la gestión.

La gobernanza institucional requiere una reflexión oportuna en cuanto a las líneas de autoridad, toma de decisiones y de acción, y en tal sentido la planificación debe aportar a una visión conjunta que comprenda todas las trincheras de acción desde el gobierno, la gestión, la dirección gerencial, la operatividad y el entramado normativo que se vierte en su interacción.

Fin estratégico de la Cruz Roja Costarricense

Así las cosas, el primer paso consistió en la definición del fin estratégico de la Cruz Roja Costarricense el cual se definió como:

La Cruz Roja Costarricense es una organización humanitaria cuyo mandato es salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias en apego a sus principios fundamentales y el derecho internacional humanitario de forma eficiente, transparente y sostenible.

El siguiente paso, correspondió a la definición del marco filosófico a partir del fin estratégico:

Instrumento	PED 2017-2020	PED 2021-2030
Misión: somos y podemos	Brindar soluciones de salud prehospitalaria, búsqueda y rescate, asistencia humanitaria, reducción de riesgos, así como de bienestar social, para asistir y proteger a las personas en necesidad, de forma oportuna, pertinente, eficiente, innovadora y sostenible, movilizándolo su fortalecida y coordinada red de miembros, donantes y socios estratégicos, su liderazgo sectorial y sus capacidades de aprendizaje colectivo.	Salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias a través de la labor humanitaria y voluntaria que contribuye a una sociedad resiliente, inclusiva y preparada.
¿Cómo lo hace? (Punto de análisis para objetivos estratégicos)	Actividades: atención prehospitalaria, promoción de la salud, asistencia en emergencias a través de tareas de socorro, rescate y búsqueda (terrestre y marítimo), asistencia humanitaria, restablecimiento de contactos familiares, resiliencia comunitaria, reducción y gestión de riesgos, labores de sensibilización y educación sobre el Derecho Internacional Humanitario, la protección del medio ambiente y cooperación para el desarrollo.	
Visión: en el 2030 seremos...	Una organización humanitaria que coadyuva activamente en la prevención y alivio del sufrimiento; que fomenta la equidad, la inclusión, la adaptación, así como una vida más saludable, más resiliente y más solidaria, en un mundo cada vez más complejo, vulnerable y globalizado.	Organización humanitaria resiliente e innovadora con proyección nacional e internacional para dar respuesta eficiente y eficaz a todas las poblaciones, sectores y comunidades.
Valores estratégicos	Integridad Ayuda mutua Complementariedad Calidad Participación Proporcionalidad Transparencia Visión científica Voluntariado	Operacionalización de los principios fundamentales en la visión estratégica y administrativa.
Ejes estratégicos	1. Servicio prehospitalario 2. Gestión del Riesgo y Resiliencia 3. Inclusión, no violencia y cultura de paz 4. Gobierno y gestión 5. Vinculación	1. Cruz Roja Humanitaria 2. Cruz Roja Inclusiva 3. Cruz Roja Abierta y Transparente
Habilitantes estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Flota vehicular • Formación profesional • Comunicación oportuna • Actividades normadas • Finanzas transparentes • Planificación buscando resultados • Accionar más seguro • Captar y movilizar recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la calidad • Transparencia y rendición de cuentas • Gestión basada en resultados para el desarrollo • Gestión de Riesgos Institucionales • Control interno

Sobre los objetivos estratégicos. El análisis de diversas fuentes y el esquema de la construcción de propuesta se nutre de diversas propuestas estratégicas. El objetivo del siguiente cuadro es exponer la vinculación de todos los elementos con los tres objetivos estratégicos propuestos:

Fuente	Componente				
<p>PED 2017-2020 (Ejes estratégicos)</p>	<p>1. Proveer a las personas y comunidades, servicios de atención prehospitalaria debidamente habilitada, eficaz y de calidad.</p>	<p>2. Contribuir a reducir y prevenir la exposición y la vulnerabilidad comunitaria a riesgos diversos y al cambio climático, potenciando las capacidades de repuesta e impulsando la resiliencia, en concordancia con nuestro rol auxiliar en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.</p>	<p>3. Contribuir a fomentar la inclusión social de las personas vulnerables, con acciones multidisciplinarias y multisectoriales contra la inequidad, la violencia, la discriminación y otros factores, evidencia de la aplicación práctica de los Principios Fundamentales.</p>	<p>4. Construir un sistema administrativo, técnico y operativo habilitante de una Sociedad Nacional que funciona bien, realista, viable y sostenible.</p>	<p>5. Construir alianzas estratégicas con el sector público y privado, la sociedad civil, la academia, los miembros del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y demás instituciones u organizaciones tanto nacionales como internacionales, contribuyentes de un entorno habilitante para la realización de nuestro mandato y la acción colectiva pertinente, eficaz y oportuna en el espacio humanitario.</p>
<p>Compromiso de Buenos Aires 2019 (componentes)</p>	<p>Salud</p>	<p>Cambio Climático</p> <p>Crisis y Desastres</p>	<p>Migración, movimientos, poblaciones e identidades</p> <p>Valor, poder e inclusión</p> <p>Las mujeres como líderes</p> <p>Voluntariado y Desarrollo de la Juventud</p>	<p>Una organización de confianza</p> <p>Transformación digital</p> <p>Financiar el futuro</p>	<p>Apoyar y desarrollar las sociedades nacionales como actores locales fuertes y eficaces</p> <p>Una red extendida</p> <p>Influencia en la acción humanitaria</p>
<p>Marco de Acción Interamericana de la Cruz Roja 2016-2020</p>	<p>Salvar vidas, proteger los medios de sustento, y apoyar la recuperación después de desastres y crisis (1)</p>	<p>Posibilitar una vida sana y segura</p>	<p>Promover la inclusión social y una cultura de no violencia y paz</p>		

A partir de lo anterior, el siguiente cuadro resume la propuesta estratégica basada en la metodología por capas con sus respectivos objetivos estratégicos:

Propuesta estratégica		
Fin estratégico	La Cruz Roja Costarricense es una organización humanitaria cuyo mandato es salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias en apego a sus principios fundamentales y el derecho internacional humanitario de forma eficiente, transparente y sostenible.	
Misión	Salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias a través de la labor humanitaria y voluntaria que contribuye a una sociedad resiliente, inclusiva y preparada.	
Visión	Organización humanitaria resiliente e innovadora con proyección nacional e internacional para dar respuesta eficiente y eficaz a todas las poblaciones, sectores y comunidades.	
Ejes estratégicos		
Cruz Roja humanitaria	Cruz Roja Inclusiva	Cruz Roja abierta y transparente
Salvar vidas y apoyar la recuperación después de desastres y crisis para la construcción de entornos seguros y resilientes mediante la gestión de riesgos, atención de emergencias y atención a las poblaciones, sectores y comunidades más vulnerables.	Promover la inclusión social y una cultura de no violencia y paz mediante acción intersectorial y voluntaria en todas las regiones con respeto a los derechos humanos de todas las personas.	Contribuir a un <u>modelo de gobernanza</u> abierto y transparente con estrategias orientadas a favorecer la proyección interna y externa, y la preservación de <u>vínculos estratégicos de la CRC</u> para el cumplimiento de sus objetivos y sostenibilidad de operaciones.
Objetivos estratégicos		
<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer la atención prehospitalaria a través de un sistema estandarizado y normatizado para mejorar la eficacia y la eficiencia. Fortalecer las capacidades institucionales en la preparación y respuesta ante desastres y crisis. Facilitar a las comunidades vulnerables un sistema de atención y respuesta temprana de emergencias eficiente y eficaz. Potenciar la Resiliencia Comunitaria por medio de la coordinación de esfuerzos nacionales, regionales y locales, aplicando la Ruta para la Resiliencia y sus indicadores. Adoptar mejores medidas de gestión ambiental y riesgos derivados del clima a través de acciones de adaptación y mitigación. Promover una vida sana y segura a través del enfoque de Salud Comunitaria mediante procesos inclusivos de consulta y participación. 	<ol style="list-style-type: none"> Aumentar las capacidades en la gestión, desarrollo y permanencia del voluntariado en la SN con un replanteamiento del servicio y enfoque más flexible, inclusivo y participativo. Proteger y promover un sistema de valores y doctrina con iniciativas de carácter inclusivo, participativo y diverso fundado en los principios fundamentales. Procurar la prestación de servicios esenciales, protección y trato humano digno a todas las personas sin distinción de nacionalidad, religión, condición social ni credo político. Promover la equidad en toda la SN tomando en cuenta el enfoque de género. Promover el reconocimiento de los derechos humanos en el accionar institucional de las personas en condición de vulnerabilidad, sin discriminación alguna, directa ni indirecta. 	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer el sistema de gestión para que contribuya al desarrollo institucional con estándares del más alto nivel. Integrar y asimilar la transformación digital con el fomento de conocimientos sobre datos y medios digitales para la toma de decisiones a nivel interno y con nuestros socios estratégicos. Generar acciones de comunicación estratégica para favorecer la proyección interna y externa a través del fundamento de nuestro rol auxiliar en la labor humanitaria y la rendición de cuentas a socios estratégicos. Establecer un proceso de vinculación continua que permita mejorar el diálogo y participación para encarar los retos de la sostenibilidad de la SN articulados en agendas de desarrollo, de cooperación internacional y de movilización de recursos Establecer un sistema de control, seguimiento y evaluación para medición de avance y resultados de la calidad de los procesos y gestión organizativa.
Actividades estratégicas		
<p>I Plan de Acción 2021-2023 II Plan de Acción 2024-2026 III Plan de Acción 2027-2029 Políticas y estrategias</p>		

Taller de indicadores y resultados de Cruz Roja Costarricense:

Con esfuerzos unidos desde la Gerencia, el departamento de Planificación Institucional y la Escuela de Administración Pública se lleva a cabo el taller “Indicadores y Resultados de Cruz Roja Costarricense” que se realizó el 16 de octubre del 2020, en el cual se cuenta con la participación de directores y jefaturas nacionales. El objetivo principal del taller fue manifestar la importancia de los indicadores en la gestión y para la toma de decisiones, además de una ilustración de la forma correcta de formularlos.

Criterios clave de desempeño:



Talleres: Formulación de Planes de Acción.

Del 01 al 08 de diciembre del 2020 se llevaron a cabo de manera simultánea los talleres para la creación de los planes de acción, los cuales fueron dirigidos por la Escuela de Administración Pública y el departamento de Planificación Institucional. Durante este proceso se desarrollaron las líneas de acción a seguir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos durante el período del I plan de acción (2021-2023), también se establecieron indicadores, fórmulas de cálculo, metas y responsables estratégicos. Los diferentes grupos estuvieron conformados por directores y jefaturas nacionales y las diferentes Sub Gerencias.



#SomosCruzRojaCostarricense

PLAN ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO 2021-2030

3. GENERALIDADES



3.1 Antecedentes históricos

Los valores del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja estuvieron presentes en Costa Rica, incluso antes de la creación de la Sociedad Nacional y de su reconocimiento oficial.

En 1885, el presidente y militar guatemalteco Justo Rufino Barrios intentaba consolidar la República Federal de Centro América, por lo cual inició en una campaña militar invasiva para constituirse como presidente de Honduras esto en contra de la alianza conformada entre El Salvador, Nicaragua y Costa Rica. Es así como el presidente costarricense, General Bernardo Soto Alfaro, como parte de sus preparativos para la guerra, creó la Cruz Roja Costarricense por medio del decreto No. 35 del **4 de abril de 1885**. A pesar de su creación, el cuerpo de sanidad militar nunca fue requerido ya que el General Barrios fue abatido en el Salvador y con ello fue el final de la guerra.

Una vez superado tal episodio, el objetivo de la organización perdió vigencia ya que según compiladores la cuestión de auxilio mutuo y atención a víctimas por catástrofes, accidente o amenaza de conflicto armado se realizaba por Juntas de Socorros promovidas por el poder ejecutivo.

En 1898 con los intentos del presidente y militar nicaragüense José Santos Zelaya y sus aliados salvadoreños y hondureños por lograr la unión de los estados centroamericanos en la gran Patria Mayor, Costa Rica vuelve a prepararse para la guerra y reactiva la idea de la Cruz Roja como cuerpo de sanidad militar pero igual se desiste al fracasar la nueva iniciativa integracionista. A pesar de que ya se hablaba de la necesidad de poseer sistemas de respuesta permanentes para abordar estas cuestiones y no organismos ad-hoc, la idea de participación de la Cruz Roja como auxiliar de los poderes del estado en caso de catástrofes no fue posible sino hasta avanzado el siguiente siglo (Ledesma menciona Blanco, 1990).

Después de varios intentos, de diversificar y consolidar un mandato más permanente y civil de la organización no fue sino hasta 1917 en que las circunstancias históricas abrieron una ventana de oportunidad. El 23 de octubre de 1917 estalló la Casa de la Pólvora, almacén del arsenal del ejército costarricense, ubicado junto a la Penitenciaría General (actual Museo de los Niños), hecho considerado como ataque rebelde contra la dictadura de los hermanos Tinoco. A consecuencia de la gran explosión, más de 75 víctimas, entre reclusos del presidio y militares en el cuartel resultaron heridos o muertos. El profesor Macabeo Vargas Castro, el reconocido líder y reformador institucional, atestiguó desde su tienda comercial llamada «El Cometa» la explosión y sus efectos. Movidó al igual que Dunant por la necesidad de prestar auxilio a las víctimas se aprestó a organizarse con los vecinos y atender a las víctimas. Pasada la emergencia, don Macabeo reunió a un selecto grupo de ciudadanos de la sociedad josefina del momento y constituyó una sociedad de beneficencia denominada Cruz Roja Costarricense, el 4 de noviembre de 1917, la cual fue reconocida por el estado costarricense el 16 de febrero de 1918. El primer presidente de esta emergente institución lo fue el insigne galeno, investigador y educador universitario, el Dr. Roberto Fonseca

Calvo. Es así como con la Guerra de Coto de febrero y marzo de 1921, consecuencia del diferendo limítrofe entre Costa Rica y Panamá, movilizó tropas en la que los destacamentos de sanidad militar nuevamente fueron activados, identificándose con el respectivo emblema.

Con la firme convicción y como plantea la Carta Humanitaria, es un derecho el recibir y brindar asistencia y protección, especialmente cuando se es más vulnerable y afectado por desastres, crisis súbitas o de lenta evolución, conflictos armados u otra condición adversa. En un complejo y turbulento panorama humanitario global como el actual, la Cruz Roja Costarricense entiende que como miembro del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, le asiste el mandato de inspirar y constantemente renovar su compromiso con la humanidad y la universalidad de los principios humanitarios para coadyuvar a reducir su sufrimiento y afectación, favoreciendo la preparación y capacidad de respuesta a desastres y crisis de las comunidades a las cuales sirve, así como con la promoción de la resiliencia comunal e institucional para enfrentar las crisis y reducir sus efectos.

Por esta razón, es que guían su accionar la conciencia y práctica de salvar vidas, proteger los medios de sustento y apoyar la recuperación después de desastres y crisis, colocando a las personas afectadas en el centro de la acción humanitaria, brindando asistencia en proporción con las necesidades, las capacidades locales y las acciones del Estado. La Cruz Roja Costarricense reconoce que su participación es esencial para la prestación de asistencia de una manera adaptada a las necesidades.

Los ejes de acción y mecanismos de respuesta son adaptables a las circunstancias, pero implican al menos acciones de atención, búsqueda y rescate de víctimas, provisión de alimentos y agua en calidad y cantidad suficiente, alojamiento temporal adecuado, así como los medios necesarios para mantener la salud, todos ellos elementos que se garantizan expresamente en el derecho internacional.

3.2 Estructura de la organización

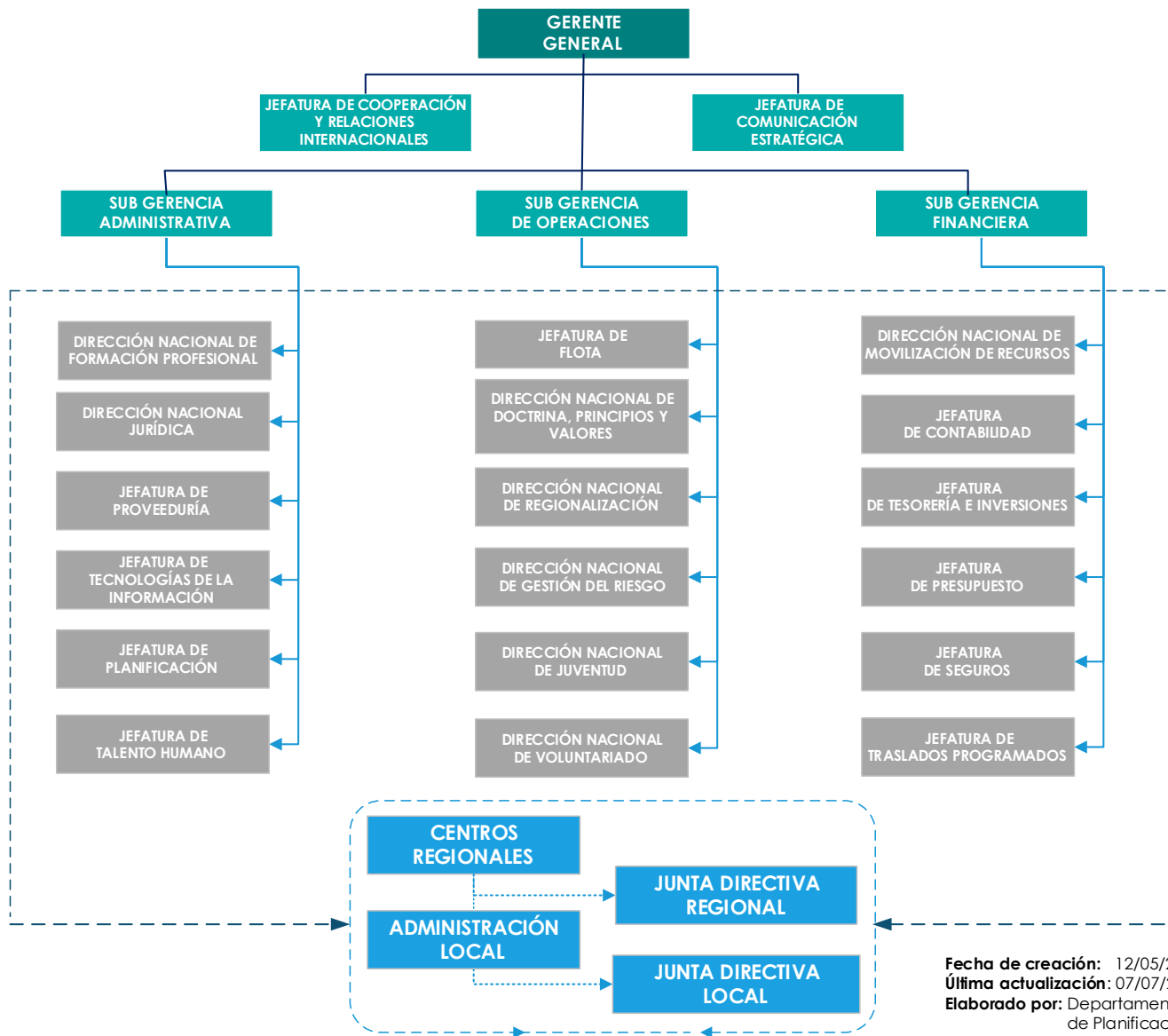
Según los Estatutos vigentes de la Asociación, la Asamblea General es el órgano máximo de la Asociación y está compuesto por la reunión de los asociados activos, debidamente convocados de conformidad con el procedimiento establecido en los mismos Estatutos.

Debido a los diferentes retos importantes en cuanto a la centralización de la información, procesos internos y procesos locales de captación de personal, se han desarrollado gestiones en aras de poder ofrecer una estructura consolidada para el personal. Se rediseñó la estructura organizacional con el fin de lograr eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos y la optimización de los procesos y recursos institucionales para promover la mejora continua a través de la gestión de la calidad y la planificación por resultados.

El Consejo Nacional de la Benemérita Cruz Roja Costarricense en la Sesión Ordinaria 17-2020 del 12 de setiembre del 2020 aprobó en firme el acuerdo IV-9 de la Propuesta de Rediseño de la Estructura Organizacional de la Sede Central: El Consejo Nacional es el órgano directivo de la Sociedad Nacional, y tiene a su cargo la fijación de políticas con base en sus principios y objetivos fundamentales y deberá velar por el fiel cumplimiento de los Estatutos, objetivos, acuerdos, programas, proyectos y reglamentos de la Asociación.

La Fiscalía General es un órgano independiente del Consejo Nacional y del Tribunal de Ética y Disciplina. Su propósito es vigilar por el fiel cumplimiento de los Estatutos, los reglamentos de la Asociación y de los acuerdos que apruebe el Consejo Nacional, Juntas Directivas Regionales y Comités Auxiliares de la Cruz Roja Costarricense y denunciar ante quien corresponda toda irregularidad de que es concedora.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL CRUZ ROJA COSTARRICENSE



El Tribunal de Ética y Disciplina es el órgano de la Asociación que conoce y resuelve los casos, que por faltas y conflictos a que se refieren los Estatutos, reglamentos y asuntos de ética y disciplina de los asociados.

Por otra parte, el Consejo Nacional se apoya en la Gerencia General para cumplir con su labor. Este es el máximo órgano de gestión, y es la encargada de ejecutar los lineamientos emanados por el Consejo Nacional. La Gerencia General ejecuta sus acciones a través de siete Direcciones Nacionales y sus respectivas jefaturas nacionales: la Dirección Nacional de Gestión de Riesgo y Respuesta a Desastres, la Dirección Nacional

de Difusión, Principios y Valores, la Dirección Nacional de Juventud, la Dirección Nacional de Regionalización y Sectorización, la Dirección Nacional de Movilización de Recursos, Dirección Nacional de Formación Profesional, Dirección Nacional Jurídica y la Dirección Nacional de Voluntariado.

Las Juntas Regionales y Locales son las encargadas de la conducción administrativa de la región con sus respectivos comités auxiliares adscritos. Son nombrados por la asamblea regional y local respectivamente para períodos de cuatro años, pudiendo sus integrantes ser reelectos.

3.3 Rol auxiliar

Cruz Roja Costarricense es una institución humanitaria de carácter voluntario, privada, declarada en el 2020 de utilidad pública, es miembro activo del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna que desarrolla sus actividades en favor de aliviar el sufrimiento humano en toda circunstancia, favorece la comprensión mutua, la cooperación y una paz duradera entre los pueblos. Es auxiliar de los poderes públicos en sus actividades de manera imparcial e independiente prestando servicio a las personas más vulnerables.

El modelo de operación está sustentado en la colaboración de voluntarios con arraigo en la comunidad, las actividades que definen su rol auxiliar con el Estado en el ámbito humanitario, la proximidad a las personas con quienes colaboramos y en sus redes nacionales y globales de solidaridad. Adopta en toda su extensión, el Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales.





#SomosCruzRojaCostarricense



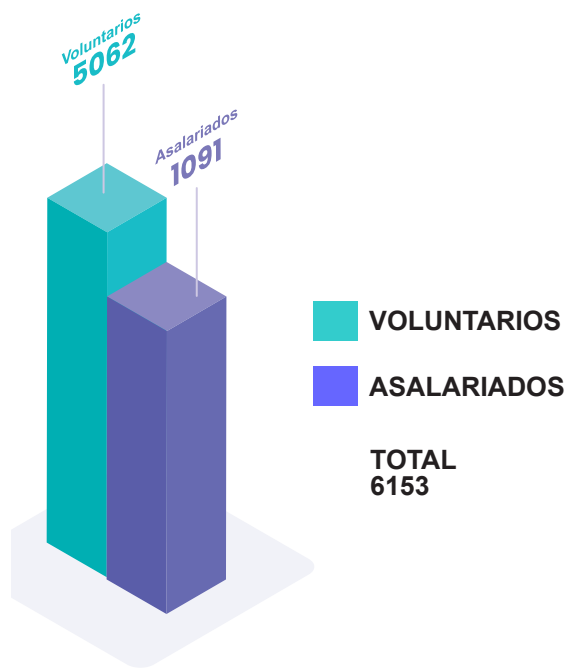
PLAN ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO 2021-2030

4. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE

A lo largo de los 135 años de historia la Benemérita ha logrado consolidarse ante la percepción pública como una de las instituciones de mayor confianza y eficacia del país, principalmente por su apoyo cotidiano a las personas que lo requieran a través del servicio prehospitalario, el desempeño de los equipos de respuesta en las emergencias y su acercamiento a las comunidades, labor que es destacada por innumerables acciones sociales en beneficio de las personas más vulnerables.

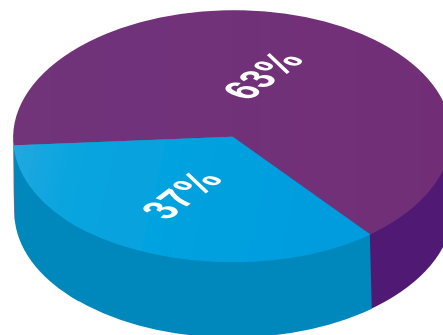
La Cruz Roja Costarricense tiene presencia en todo el territorio nacional y se encuentra dividida en 9 regiones: San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Guanacaste, Puntarenas, Limón, Zona Sur y Zona Norte con un total de 112 comités auxiliares.

Personal voluntario y asalariado



Fuente: Departamento de Talento Humano, actualización al 30 de octubre del 2020.

Distribución del personal según sexo:



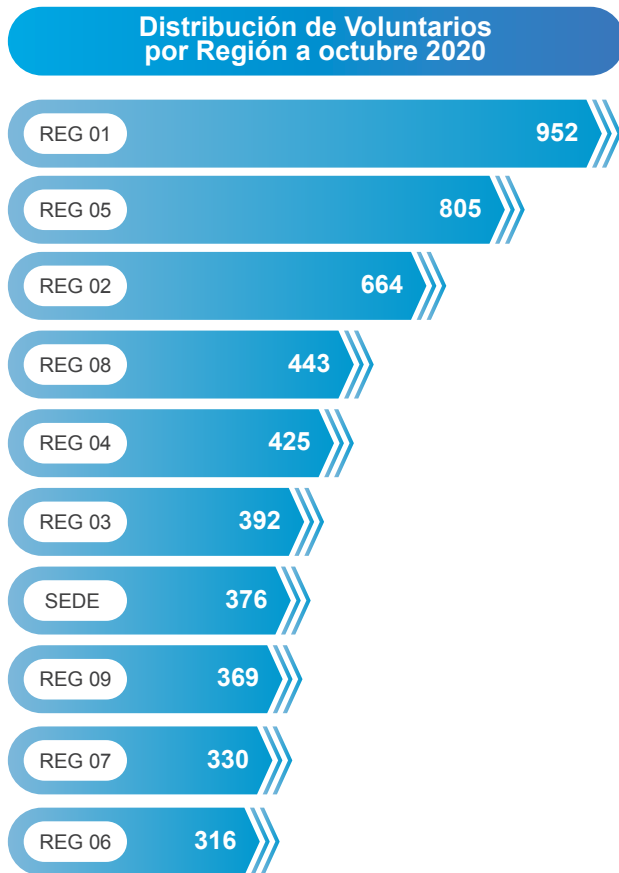
FEMENINO MASCULINO

Fuente: Departamento de Talento Humano, actualización al 30 de octubre del 2020.

Toda institución continuamente se enfrenta a una serie de retos que ocurren en su entorno. Ante el proceso de elaboración del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo 2021-2030 se deben identificar los desafíos con la finalidad de construir un modelo que permita mejorar de forma efectiva los retos existentes. Como instrumento principal se utilizó la encuesta realizada en julio del 2020 “Encuesta de Percepción de la Sociedad Nacional” cuyo objetivo fue identificar la percepción de los resultados y acciones realizadas por la institución a través del Plan Estratégico de Desarrollo 2017-2020. Entre los resultados más destacados están:

La valorización del voluntariado: los resultados arrojados por la encuesta indica que aproximadamente el 55% de personas consideran que el apoyo y el reconocimiento a los voluntarios está entre regular y malo. La opinión sobre las actividades de promoción, reclutamiento, selección y desarrollo de las personas voluntarias, el 43% de los participantes considera que se encuentra entre muy bueno y bueno contra el 52% que lo considera entre regular y malo. Estas opiniones brindan una base en donde es necesario enfocar los esfuerzos para la mejora de condiciones y el fortalecimiento del voluntariado que es el pilar fundamental de la institución.

Actualmente el voluntariado se distribuye a nivel nacional de la siguiente forma:



Fuente: Departamento de Voluntariado, actualización al 30 de octubre del 2020.

Sostenibilidad financiera de los comités auxiliares: El 39% de los encuestados consideran que los recursos económicos por parte de los comités auxiliares no son optimizados, eso quiere decir que perciben que los recursos económicos no se utilizan de la mejor forma para obtener los mejores resultados. Esto es un reto en el cual se viene trabajando con la implementación de la “Planificación basada en Resultados” y realizando los esfuerzos por vincular el presupuesto con el *Plan Operativo Anual*; también se conformó un equipo el cual está encargado de la revisión de la fórmula de distribución de fondos públicos enfocado en fortalecer a los comités auxiliares.

Respecto de la importancia de dar a conocer el valor de la CRC para la sociedad, el 50%

de las personas que participaron en la encuesta consideran entre bueno y muy bueno el desempeño en las rendiciones de cuentas tanto externas e internas, y el 64% de las personas consideran las rendiciones de cuentas como un aspecto que convierte a la organización confiable.

En el apartado final de la encuesta sobre aportes adicionales para la construcción de la estrategia 2021-2030 se mencionaron diferentes temas dentro de los más destacados se encuentran: la necesidad de realizar un estudio de clima organizacional en aras de fortalecer y promover un ambiente laboral sano y en el que se desarrollen capacidades acordes al modelo de prestación de servicios, realizar evaluaciones de desempeño para optimizar la productividad, campañas más efusivas y llamativas a la población externa y estudios de puestos para evitar la duplicidad de funciones.

Desafíos para la prestación de servicios

Los cambios tecnológicos, la digitalización y automatización de los procesos, generan la necesidad de reinventar la gestión institucional, para lo cual se requieren servicios competitivos para optimizar la capacidad actual bajo los principios de racionalidad, eficiencia y eficacia. Esto supone avanzar hacia sistemas de información que permitan la integración de procesos y procedimientos que faciliten el acceso a la información y ofrecer servicios que se adapten a las necesidades de la ciudadanía para contribuir con el bienestar de la población.

Con esta estrategia se pretende dar continuidad al compromiso adquirido sobre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el Sistema de Gestión de Riesgo y propuestas como la creación de una contraloría de servicios para aumentar la capacidad resolutive.

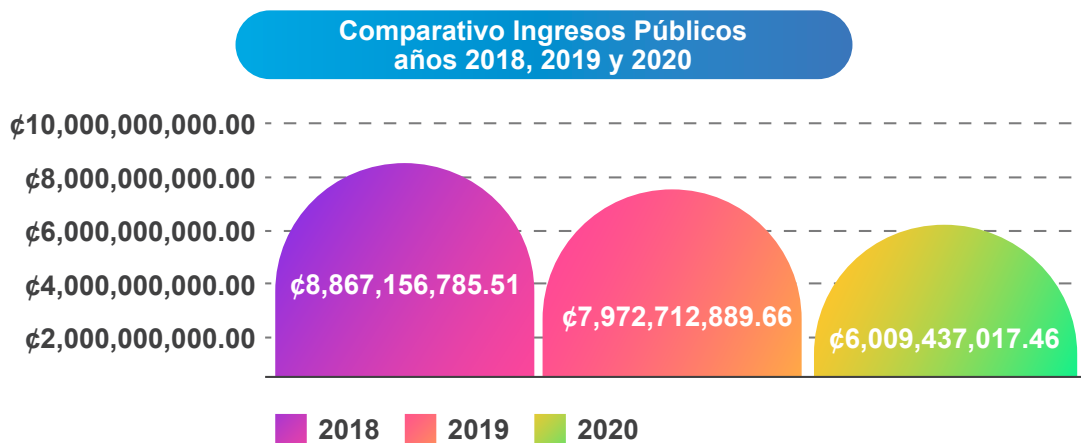
Cruz Roja y Covid-19, aprender y reaprender:

El año 2020 ha sido un reto a nivel institucional no solo desde la formulación de una institución que acompaña al pueblo en las situaciones más críticas, sino que también debe buscar la forma

de reinventarse para poder seguir manteniendo un servicio a la comunidad cercano, confiable, seguro, profesional y paralelamente brindar la seguridad a todo su personal.

Afectación de la pandemia.

- Reducción en demanda externa por bienes y servicios costarricenses.
- Efectos de las medidas sanitarias de contención adoptadas en el país.
- Contracción económica y en un fuerte deterioro de los indicadores del mercado.
- Poca disponibilidad de voluntariado.
- Disminución en el ingreso fondos públicos y fondos propios.



Fuente: Departamento Financiero-Contable, actualización al 30 de octubre del 2020.

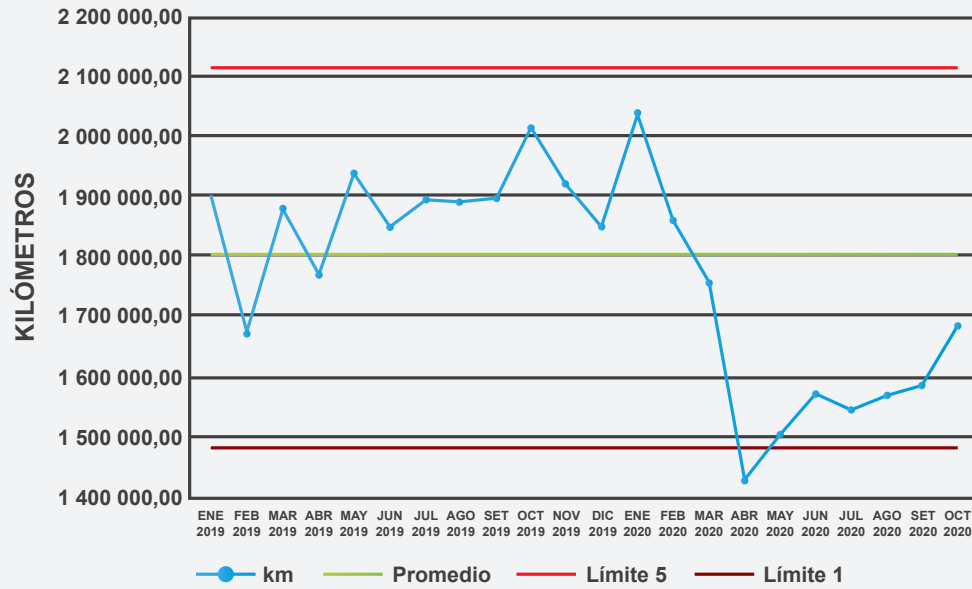
Posibles escenarios:

- Prolongación y profundización de las medidas de contención sanitaria por aumento en la tasa de propagación del coronavirus.
- Posibilidad de una segunda ola pandémica en el país; podría incidir negativamente en la evolución del crecimiento económico y por ende cierres y cancelación de servicios CCSS, INS, proyectos de captación de fondos propios. .
- Niveles de confianza de consumidores y empresarios, incide en menor consumo de bienes y servicio, dentro de estos (telefonía, menos ingresos por leyes), capacitaciones, eventos especiales, entre otros.

Algunos números de interés sobre Cruz Roja Costarricense

A partir del mes de marzo 2020 se presenta una disminución en la cantidad de kilómetros recorridos por los vehículos de toda la Sociedad Nacional. Para el mes de abril se da una caída abrupta en la actividad de las unidades (el punto más bajo), mostrando un kilometraje nunca registrado de 1 400 000 kilómetros recorridos, sin embargo, a partir de ese momento inicia un incremento paulatino que sigue constante hasta el mes de octubre.

Variabilidad Kilómetros Recorridos

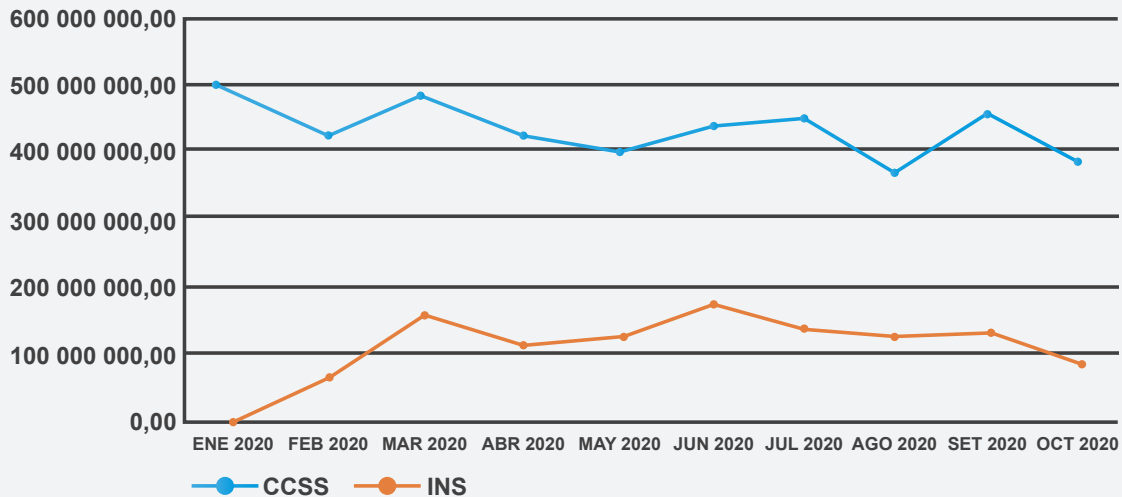


Fuente: Departamento de Flota, actualización al 30 de octubre del 2020.

Esta disminución en la actividad de Cruz Roja Costarricense repercute en la captación de recursos provenientes de traslados de la CCSS, el INS y otros servicios.

En el siguiente gráfico se observa el comportamiento de los ingresos por facturación de traslados CCSS-INS.

Ingresos por Traslados CCSS-INS Año 2020



Fuente: Departamento Financiero-Contable, actualización al 30 de octubre del 2020.

Según los datos suministrados por la oficina de Contabilidad, se observa una baja en la facturación en el mes de abril 2020 por concepto de traslados programados no realizados.

Por otra parte, desde el marco institucional se realiza una serie de acciones para fortalecer las capacidades institucionales de los comités auxiliares, realizando ejercicios de autoevaluación continuas que permitan identificar fortalezas y debilidades evaluadas por

medio de temas sobre su capacidad de existir, de crecimiento, de organización, desempeño y relaciones de movilización. Estos resultados proporcionan una base de referencia para medir logros y capacidades de cada comité auxiliar y oportunidades de mejora, por medio de los planes operativos anuales que se estructuran enfocados en los ejes estratégicos y objetivos, además los Planes Operativos Anuales (POA) 2020 son producto de la autoevaluación BOCAC realizada en el 2019.





#SomosCruzRojaCostarricense

Región 9

Alajuela

aste

Región 2

Heredia

Región 4

Región 7

Región 6

Región 3

San José

Cartago

Región 1

Región 8

PLAN ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO 2021-2030

Punto

5. RETOS Y DESAFÍOS DE LA SOCIEDAD NACIONAL

5.1 Sectorización de Comités Auxiliares

Según los acuerdos y estrategias generadas por el Consejo Nacional y de acuerdo con el Plan Remedial presentado por el señor Idalberto González y que se encuentra aún vigente, todas las regiones del país fueron organizadas en sectores, con el objetivo de que los Comités Auxiliares pudieran trabajar en conjunto, uniendo esfuerzos y recursos, para mejorar sus resultados en el ámbito administrativo, operativo y financiero.

Nuestra Sociedad Nacional ha venido reflexionando sobre lo que hacemos y como lo hacemos, con el claro objetivo del mejoramiento en la calidad del servicio humanitario que brindamos, buscando siempre la sostenibilidad financiera en el desempeño de nuestras labores.

Dentro de este contexto de evaluación continua, la Dirección de Desarrollo Regional ha abordado un auto análisis con una actitud crítica, preguntándose sobre el tamaño de nuestras estructuras, a partir del cual se ha elaborado un plan de sectorización a nivel nacional que implementa el concepto de unidades mínimas de operación regionales y locales, estructura que busca la cobertura del servicio comunitario mediante la maximización de los recursos asignados por el Estado costarricense en nuestro rol de auxiliares de los poderes públicos.

Se presenta la propuesta al Consejo Nacional y se crean las unidades mínimas de operación locales y regionales en sus niveles 1, 2 y 3 y el plan de sectorización de acuerdo con el siguiente detalle:

UMOL 1

- Un Comité Auxiliar con 1 servicio de Soporte Básico de Vida 24/7.
- 1 Administrador Comité Auxiliar.

UMOL 2

- 2 Comités Auxiliares con 1 servicio de Soporte Básico de Vida 24/7.
- 1 Administrador Sectorial.
- 1 Auxiliar Administrativo*

UMOL 3

- 3 o más Comités Auxiliares con 1 servicio de Soporte Básico de Vida 24/7.
- 1 Administrador Sectorial.
- 1 Auxiliar Administrativo y 1 Asistente Operativo*

UMOR 1

- <30% incidentes 9-1-1 y entre 1 y 15 Comités Auxiliares.
- 1 COR y 8 Oficiales de Telecomunicaciones.
- 1 Administrador Regional, 1 Contador Regional y 1 Auxiliar Administrativo

UMOR 2

- <30% incidentes 9-1-1 y más de 15 Comités Auxiliares.
- 1 COR y 8 Oficiales de Telecomunicaciones.
- 1 Administrador Regional, 1 Contador Regional, 1 Auxiliar Administrativo y 1 Auxiliar Contable.

UMOR 3

- <30% incidentes 9-1-1 y más de 15 Comités Auxiliares.
- 1 COR y 12 Oficiales de Telecomunicaciones.
- 1 Administrador Regional, 1 Contador Regional, 1 Auxiliar Administrativo y 1 Auxiliar Contable.

Siguientes acciones:

1. Se hace necesario revisar y ajustar el Reglamento del Sistema de Regionalización para adaptarlo a la propuesta de trabajo planteada.

2. Es preciso determinar cómo se debe llevar adelante la descentralización y desconcentración a nivel regional para el funcionamiento más efectivo de la Sociedad Nacional.
3. Se debe analizar el proceso de sectorización de las regiones y la delimitación, así como la división, de cada una de ellas.
4. La conformación de las Juntas Regionales o la estructura que se le equipare debe realizarse con perfiles de personas con vinculación probada a las estructuras operativas y de gobierno locales o regionales, con competencias y habilidades que permitan procesos de gobierno efectivos para la eficacia de las estructuras de gestión regionales, a través de un proceso de evaluación y entrevistas.
5. Deben definirse claramente las funciones de gobernanza y gestión que debe llevar adelante la Junta Regional o estructura que se le equipare por medio de un Manual de Procedimientos.
6. Es menester establecer procesos de evaluación del desempeño de las Juntas Regionales o estructuras que se le equiparen a través del Consejo Nacional y DINADERE.



5.2 Atención Prehospitalaria

La Atención Prehospitalaria es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar la atención inicial de salud en el lugar del incidente o accidente y durante el traslado del paciente hasta el centro médico adecuado. Comprende además los servicios de salvamento, atención médica y transporte.

Es la primera respuesta de atención o cuidado que tiene un paciente y que busca no solo conservar la salud del mismo sino estar en la capacidad de hacer los procedimientos necesarios para sacarlo de los ambientes que representen peligro para su vida antes de llegar a un centro médico.

Para ser un APH se debe conocer sobre la legislación en atención extrahospitalaria, conceptos generales, abordaje inicial de las emergencias, trauma, soporte vital básico, traslado del paciente, generalidades de atención en ambulancia y muchos ejercicios prácticos.

Importancia de la Atención Pre Hospitalaria en la Cruz Roja Costarricense

La Cruz Roja Costarricense es uno de los mayores proveedores de servicios de atención de emergencias prehospitalarias del país, no sólo en la atención de emergencias cotidianas consecuencia de accidentes de tránsito, sino también en la atención de casos de violencia social, casos médicos o incluso accidentes laborales.

Tiene como objetivo principal brindar la más efectiva atención al paciente desde el lugar del evento hacia el centro médico, tanto físicamente (tratamientos) como mentalmente (apoyo psicológico).

La Atención Prehospitalaria es necesaria en los esquemas de atención en salud, ya que tiene alta efectividad en la disminución de mortalidad, morbilidad y secuelas por los incidentes o accidentes.

Relevancia del rol auxiliar a nivel país

Nuestro mandato de rol auxiliar nos impulsa a apoyar al Estado Costarricense en prevenir y aliviar el sufrimiento humano, proteger la vida y la salud, hacer respetar a la persona humana, favorecer la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera, es menester de todos colaborar en el cumplimiento de este nuestro mandato, en un país donde hemos gozado no solo de la aceptación, sino además del respeto y la credibilidad de la sociedad en general.

Este mandato debe estar en apego a los Principios Fundamentales del Movimiento, con especial observancia al principio de independencia, que es pilar de este rol auxiliar, ya que, en el sentido más amplio del término, independencia significa que los miembros de la Sociedad Nacional deben resistirse a la interferencia, ya sea de naturaleza política, ideológica o económica, que les impida actuar de conformidad con los Principios Fundamentales de Humanidad, Imparcialidad y Neutralidad.

Hoy más que nunca este llamado cobra principal relevancia de cara a los hechos que como sociedad estamos afrontando, en donde es indispensable apoyar los esfuerzos por trabajar en pro de los más necesitados, de los grupos vulnerables, con un enfoque inclusivo, que permita eliminar la discriminación o la xenofobia en nuestro quehacer humanitario, garantizando la accesibilidad de nuestros servicios a todas y todos los que así lo requieran.

Retos y desafíos del servicio prehospitalario

Actualmente la Cruz Roja Costarricense apegada a las normativas vigentes de país, de las cuales es signatario a través del decreto de creación del Sistema Nacional de Emergencias Médicas, ha venido brindando el servicio de ambulancia según el modelo de atención prehospitalaria establecido para tal efecto; esto significa que todas sus unidades deben de contar con la tripulación requerida para cada tipo de ambulancia habilitada, es decir que mínimo deberán de contar con un

conductor que cumpla con las certificaciones requeridas, y un socorrista del nivel respectivo a la habilitación que se posea, sin embargo por muchos años producto de diversos factores ha venido siendo difícil cumplir con esto último, algunos de los factores que han incidido son:

- Diferentes crisis económicas que han afectado las finanzas de la institución, en donde los fondos públicos cada vez más escasos, apenas cubren el 35% del presupuesto total de la institución en el mejor de los casos.
- Disminución del voluntariado, en la década de los ochenta e incluso de los noventa, el voluntariado sostenía el servicio prehospitalario, era común ver unidades hasta con dos socorristas y el conductor o comités que ponían en servicio dos unidades al mismo tiempo, ya que tenían personal voluntario suficiente para esto, sin embargo, hoy en día no solamente es más escaso el personal, sino que también es menor el tiempo que le brindan a la institución.
- Un modelo de capacitación que no responde a los requerimientos actuales de la sociedad, y por ende de la institución, sin embargo, recientemente se están desarrollando nuevos mecanismos de aprendizaje que permitan facilitar dichos procesos sin desmerito de la calidad de aprendizaje que se debe de impartir.
- Ausencia de una estructura con dedicación exclusiva enfocada en el servicio prehospitalario que brinda la institución, que no dependa de límites geográficos o áreas de cobertura específica, y que obedezca a las necesidades propias de las emergencias.
- El cumplimiento de la ley en cuanto a la habilitación de ambulancias es otro reto que tenemos, actualmente el ente rector en salud, el Ministerio de Salud de Costa Rica, ha volcado su atención al servicio

pre hospitalario de este país, eso incluye a nuestra institución, si bien es cierto por muchos años funcionamos de forma casi independiente y única, en los últimos años el crecimiento de la oferta en servicios de ambulancia ha generado una mayor rigurosidad en el tema de habilitaciones, con el problema de que el reglamento de atención extra hospitalaria, presenta una serie de ambigüedades lo cual provoca diferencia de criterios para la habilitación y cada vez es más frecuente las órdenes sanitarias para la institución.

Contar con un Servicio de Atención Pre Hospitalario, de calidad, acorde a las necesidades actuales, y ajustado a la realidad económica institucional, enmarcado en un sistema de gestión de calidad, que responde a normas nacionales e internacionales, para garantizar una adecuada atención a todos nuestros usuarios, promoviendo la adquisición de nuevos conocimientos y a su vez, sirviendo como plataforma para la promoción de nuevas iniciativas que permitan incrementar nuestras capacidades, y poseer un talento humano que responda a las exigencias actuales, dotados de herramientas que faciliten su actuar dentro de un marco de competencia y seguridad.

5.3 Sostenibilidad Financiera

“Finanzas sanas, salvan más vidas”

La Cruz Roja Costarricense es una organización privada, sin fines de lucro, que, para el cumplimiento de su misión humanitaria al amparo de los Principios Fundamentales, debe procurar una sostenibilidad financiera; aún y cuando a diferencia de una entidad comercial que busca un lucro, la Benemérita debe contar con los recursos económicos en aras de continuar brindando sus servicios, así como la implementación de nuevos proyectos y programas.

En la última década, Costa Rica se ha enfrentado a múltiples situaciones complejas y diversas, que versan desde el incremento de la pobreza, desempleo, violencia, así como afectación

por emergencias como tormentas tropicales, huracanes, y hasta la pandemia por la COVID-19, que han afectado de manera significativa el país. La situación fiscal que enfrenta la economía nacional es el resultante de un acelerado deterioro que se inicia desde la postcrisis del 2008, cerrando el año con un déficit cercano al 9% del PIB y una inacción en soluciones que está haciendo decaer el valor en los mercados internacionales dejando en perspectiva un tipo de cambio al alza y en consecuencia el encarecimiento de las fuentes de financiamiento que cerraría en un círculo nefasto de contracción económica. De cada colón que ingresa como fuente de financiamiento cerca del cincuenta por ciento se origina en recursos financieros enmarcados en diversas leyes cuyos orígenes de fondos no están ajenos a la caída de más del 11% en la captación de fuentes fiscales experimentada consecuencia de la COVID19 por el estado costarricense, solo se exceptúa de este marco legal de forma parcial los fondos que se generan a partir de la ley 8114 que está más asociada a la demanda por el servicio de telefonía e internet de la ciudadanía. Este escenario complejo en materia económica constituye sin duda una amenaza al cumplimiento de los fines de la benemérita Cruz Roja Costarricense.

Por otra parte, organismos internacionales que en diversos momentos se han convertido en aliados estratégicos para la implementación de proyectos, se encuentran coadyuvando en la atención de diversas emergencias y desastres en muchos países, lo cual puede provocar una menor participación en iniciativas de la Cruz Roja Costarricense.

Cabe resaltar en contraparte a lo antes expuesto, cada día crece la demanda de servicios humanitarios, atención de emergencias (eventos naturales, antrópicos), entre otras y que producto de la atención de éstas ha sido necesario implementar acciones para mitigar los incrementos en los costos operativos para una adecuada atención a la ciudadanía, con base en los recursos disponibles, es por lo anterior que se quiere plantear la percepción local, regional y nacional de los conceptos de sostenibilidad, y aquellas acciones que se deben implementar.

El reto más relevante para las 9 regiones operativamente definidas por la institución para llevar el mandato humanitario a cada una de las comunidades es la generación de ingresos diversos, continuos, rentables que provengan y se reinviertan en la comunidad, garantizando la permanencia de los comités auxiliares. Es relevante el posicionamiento, la aceptación, la credibilidad y el reconocimiento a nivel nacional, algunos de nuestros proyectos exitosos y sostenibles provienen de alianzas estratégicas con el sector empresarial tales como capacitaciones en la formación, seguimiento de brigadas de primeros auxilios, familias contribuyentes, además de poseer convenios importantes con el sector turismo como lo son la administración de parqueos privados (Región Cartago, Alajuela y Puntarenas), Paseo Marítimo en Caldera Puntarenas. También se presentan alianzas con el sector cooperativo como lo son Coopesantos, Coopeguanascaste y Coopelesca RL, así como diversos convenios interinstitucionales con entidades públicas. Así mismo, acciones de eventos especiales que aun y cuando no son constantes, sino estacionados; si generan importantes financiamientos a los comités, tales como; eventos populares organizados por las comunidades o en su efecto por los comités. Articulado todo lo anterior, a una identificación de costos operativos de las regiones vs. la necesidad con base en los aspectos técnicos, operativos y estadísticos que permitan maximizar los recursos y lograr sostenibilidad.

El reto adicional es lograr un equilibrio entre la consecución de recursos financieros y mantener operativa y administrativamente la región. A nivel operativo, se requiere mapear las necesidades del servicio prehospitalario en cada porción geográfica de los comités, definir la cantidad mínima necesaria de recurso humano y material para brindar la cobertura y costear la operación, de esta forma obtendríamos un indicador más consecuente para encontrar el punto de equilibrio financiero.

La evidencia ha demostrado que los comités auxiliares han tenido grandes aciertos y grandes debilidades. A pesar de las múltiples variables que

tengan que ser consideradas, el crecimiento que se tuvo en los primeros 100 años de existencia fue la creación de acuerdo con la necesidad propia y poco regulada de las comunidades. En el contexto actual y con el fin de darle continuidad a la operación en temas de sostenibilidad, se debe reconsiderar las limitaciones locales, existen comités con gran potencial de crecimiento y sostenibilidad de acuerdo con lo mencionado en los párrafos anteriores, pero otros se desempeñan en comunidades muy limitadas en crecimiento económico. La vulnerabilidad de tener recursos propios estables no puede ser la que cubra la mayor parte de la operación, eso nos tendrá siempre en desventaja, porque afectará de manera directa ese servicio u emergencia a la que no llegamos resultando en un negativo impacto de la imagen, pero sobre todo la credibilidad de la organización.

Generar los recursos para subsistir, va más allá de una estrategia comercial o financiera que beneficie monetariamente a las regiones, tenemos el reto más grande y es hacer valer nuestra fuerza como equipo, el principio de Unidad, prevalece en situaciones donde el panorama no es favorable, entender que somos uno solo, que el mal de una operación de un Comité Auxiliar debe de la preocupación de toda una estructura que conforma una región, de esta forma se pueden lograr muchas cosas. Se ha obtenido buenas experiencias de Comités Auxiliares que cierran el año sin deudas, gracias al apoyo de toda una región; en otros casos de Comités Auxiliares que no cuentan con fondos suficientes para pagar sus costos fijos, pero si la región trabaja en equipo y es solidaria los recursos alcanzan para todos y así se logra un equilibrio para beneficio de la operación de la Región.

Finanzas sanas salvan más vidas es sin duda la mejor definición para ilustrar la trascendencia que representa la sostenibilidad financiera para la sociedad nacional. Una institución de primera respuesta tiene en su análisis de entorno la incertidumbre como elemento permanente. Esta circunstancia demanda la previsión de recursos para atender emergencias en donde la Cruz

Roja debe manifestar su liderazgo; resiliencia comunitaria, encaminar adecuadamente a nuestra juventud entre otros. Salvar vidas y el servicio comunitario sin duda, requiere y merece disponibilidad de equipo y capital humano del más alto nivel y por ende requiere recursos para sostenerlo.

Uno de los esfuerzos más importantes que sin duda verterá sobre un adecuado equilibrio financiero será fortalecer la confianza en la organización, mantener un sistémico proceso de información al país y más allá de la participación, no solo en lo más visible como lo sería la atención de desastres, sino en aquellas materias no visibles, pero donde si se tiene una participación.

5.4 Cambio Climático

Punto de partida

El cambio climático ha pasado a ocupar un lugar primordial en la conciencia colectiva global y nuestra Sociedad Nacional, siendo una institución de carácter humanitario y de utilidad pública, tiene injerencia directa en la atención de las afectaciones generadas por este fenómeno; es por esto que debe haber articulación de las acciones dirigidas para atender la crisis climática, que se irá intensificando en los próximos años.

La Cruz Roja Costarricense se ampara bajo un marco legal y estratégico a nivel nacional e internacional, y a firmado acuerdos para trabajar en este tema. Para el cumplimiento de lo antes expuesto, se aboga que esta agenda sea llevada por un equipo interdisciplinario y especializado en la temática ambiental, que logre integrar el enfoque de los distintos involucrados que tiene este tema tan complejo, utilizando una coordinación y comunicación efectiva que permita generar acciones en beneficio del ambiente.

Se busca que la Sociedad Nacional tenga la capacidad de diseñar y ejecutar acciones ambientales concretas, factibles y de impacto, generando así el cambio institucional para la efectiva participación de todos los sectores interesados, tanto administrativos como

operativos, voluntarios y permanentes, de distintas direcciones y departamentos de la Cruz Roja Costarricense.



Marco estratégico

Existen múltiples iniciativas nacionales, regionales y globales que impulsan el desarrollo de planes y estrategias que permitan reducir los efectos del cambio climático. Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, en especial el ODS 13 nos compromete a realizar acciones por el clima. La creatividad, la pericia, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad son necesarios para alcanzar estos objetivos globales.

Uno de los 5 desafíos de la **Estrategia 2030** de la Federación Internacional de Cruz Roja es el cambio climático y se considera uno de los mayores riesgos globales que tiene la humanidad. La Estrategia se centra en la integración de la gestión del riesgo climático en todos nuestros programas, operaciones y actividades de promoción, y destaca la importancia de contribuir a la adaptación y mitigación del cambio climático.

La **Ultra climatón** es una estrategia lanzada por la Federación y tiene los siguientes pilares:

Pilar 1: Conocimiento, Educación y Defensa.

Aumentar el conocimiento y la comprensión de las consecuencias humanitarias de los eventos climáticos extremos, apoyar la movilización de acción a todos los niveles (comunidad local, niveles nacionales y regionales) de los miembros de la comunidad a los sectores público y privado, e incluyendo a los voluntarios y al personal de nuestras Sociedades Nacionales en particular. Aumentar nuestras alianzas y alianzas a nivel local, nacional y regional, ya que se trata de un maratón que no podemos ganar por nuestra cuenta.

Pilar 2: Transformación Verde – “Verde del Rojo” Establecer la reducción de nuestra propia huella de carbono como parte de nuestra cultura organizacional y promoverla con y a través de nuestra Sociedad Nacional.

Pilar 3: Resiliencia comunitaria en entornos rurales y urbanos Gestión y sistematización de la reducción de los riesgos climáticos y los factores subyacentes de vulnerabilidad y desplazamiento en todos nuestros programas y operaciones.

A nivel país se cuenta con la **Estrategia Nacional de Cambio Climático**, la cual tiene como objetivo es reducir los impactos sociales, ambientales y económicos del cambio climático y tomar ventaja de las oportunidades, promoviendo el desarrollo sostenible mediante el crecimiento económico, el progreso social y la protección ambiental por medio de iniciativas de mitigación y acciones de adaptación, para que Costa Rica mejore la calidad de vida de sus habitantes y de sus ecosistemas, al dirigirse hacia una economía carbono neutral competitiva para el 2021. Esta responsabilidad compartida se debe dar por medio del desarrollo de capacidades y la legitimidad para incidir tanto en la Agenda Nacional como la Agenda Internacional.

La Cruz Roja Costarricense cuenta con una **Política ambiental**, que establece los siguientes principios:

1. ESTABLECER objetivos, metas e indicadores vinculados a la planificación estratégica, para monitorear el avance del cumplimiento de los

- objetivos ambientales, como insumos en el proceso de toma de decisiones institucionales.
2. PROTEGER el medio ambiente, mediante la prestación de nuestros servicios en armonía con procesos de producción y consumo sostenible, desempeño ambiental para la prevención y minimización de los impactos ambientales generados, haciendo uso racional de los recursos naturales.
3. PROMOVER buenas prácticas en Reducción de riesgos, promoción de resiliencia, mitigación y adaptación al cambio climático, para generar una mayor conciencia de la población sobre la exposición al riesgo ante los efectos del cambio climático.
4. CUMPLIR con las normativas ambientales y otros requisitos legales aplicables a la gestión ambiental de nuestros procesos, alineados con los acuerdos globales vinculantes con nuestro país.
5. DESARROLLAR métodos para la mejora continua y evaluación de procesos que incluyan el uso de tecnologías innovadoras que contribuyan al desarrollo sostenible.
6. ASEGURAR que la política ambiental esté disponible para todas las partes interesadas, y comunicarla periódicamente de manera interna y externa a los colaboradores, usuarios, comunidades, aliados estratégicos y otros actores sociales.
7. ESTABLECER alianzas estratégicas en materia ambiental.

Respuesta verde: La crisis climática está afectando a todos, en todas partes. A medida que sus impactos coinciden con las pandemias, las emergencias y desastres nos recuerdan cómo los riesgos se superponen y exacerbando otros riesgos, y cómo las desigualdades crean vulnerabilidad, entre los diversos sectores del país y las comunidades.

Estos puntos muestran que el desarrollo rápido, incluso e informado sobre el riesgo de desastres y el clima puede reducir significativamente tanto los impactos del cambio climático como el costo de la ayuda humanitaria. Más importante aún, protegiendo a las personas de las consecuencias previsibles y graves del cambio climático, se

reducirá el sufrimiento humano innecesario e inaceptable, y se salvarán innumerables vidas. Ahora necesitamos nuevos enfoques que puedan acelerar el cambio hacia la sostenibilidad fortaleciendo la respuesta verde.

Educación/sensibilización.

Buscar facilitar el aprendizaje para construir una cultura de atención ante la crisis climática, mediante una base de capacitación, invitando a los diferentes miembros activos de la SN a ser parte de este proceso educativo; el cual busca modificar actitudes y conductas para adaptarse a las tendencias vinculadas al cambio climático, teniendo como herramienta la ejecución de proyectos institucionales de carácter ambiental.

¿Cuáles son los temas y actividades prioritarias para la Cruz Roja Costarricense?

Inicialmente crear un modelo que integre el Cambio Climático a lo que hacemos en lo cotidiano: Lo interno cultural, lo interno procedimental, la política institucional, lo externo comunitario, lo externo de asociación y vinculación, entre otros.

Algunos de los temas prioritarios son:

1. Educación/sensibilización.
2. Programa Bandera Azul ecológica
3. Medición huella de carbono: Indicadores de huella
4. Estandarización/priorización de actividades unificadas ej: campañas nacionales (estaciones de carga de vehículos).
5. Compras verdes
6. Operaciones (Green respond)
7. Economía circular
8. Gestión de riesgos, resiliencia e inteligencia climática: abordaje comunitario.

Debemos integrar acciones hacia la Carbono Neutralidad, mediante las siguientes actividades:

- Crear unidad/Comité Técnico que consolide toda la información (proyectos, alianzas, recursos, impacto, otros).
- Reportes de todas las áreas, departamentos,

direcciones (promocionar las acciones realizadas).

- Centralizar en la planificación nacional el tema de CC.
- Procedimiento centralizado para estimar la emisión de gases.
- Mapeo de zonas/terrenos con potencial de compensación.
- Inventario de emisiones (desplazamiento del personal).
- Alianzas/vinculación con socios/organizaciones
- Portafolio de proyectos e iniciativas para movilizar recursos para el Cambio Climático.



5.5 Derecho Internacional Humanitario

El Derecho Internacional Humanitario (DIH) mantiene su pertinencia, hoy más que nunca, en los conflictos armados, tanto de carácter internacional como no internacional, aun cuando la guerra contemporánea presenta nuevos desarrollos y desafíos.

El DIH, según proceda, debe aplicarse plenamente en todas las circunstancias, sin distinción alguna de carácter desfavorable basada en la naturaleza o el origen del conflicto armado o en las causas invocadas por las partes en conflicto o atribuidas a ellas.

Los esfuerzos desplegados por los Estados y los componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja a fin de evitar o reducir al mínimo las consecuencias

humanitarias devastadoras de los conflictos armados podrían también contribuir a tratar las causas fundamentales de los conflictos, así como a atenuar sus diversas consecuencias; recordando que las personas que no participen directamente en las hostilidades serán, en todas las circunstancias, tratadas con humanidad, sin distinción alguna de índole desfavorable basada en la raza, el color, la religión o la creencia, el sexo, el nacimiento o la fortuna o cualquier otro criterio análogo.

Las mujeres, los hombres, las niñas y los niños de diferentes edades, discapacidades y orígenes pueden verse afectados por los conflictos armados de diferente manera, y que estas diferencias necesitan ser consideradas a la hora de implementar y aplicar el DIH, a fin de salvaguardar la protección adecuada para todas las personas; así como las vulnerabilidades y necesidades específicas de niñas y niños deben ser debidamente considerados al planificar y ejecutar entrenamiento militar y acciones humanitarias, según proceda.

En 2019, se conmemoró el 70.º aniversario de la aprobación de los Convenios de Ginebra; acogiendo con beneplácito su ratificación universal; y expresando la esperanza de que otros tratados de DIH pertinentes alcancen también aceptación universal; destacando que las partes en conflictos armados han adoptado medidas en diversas instancias para que se respete el DIH durante sus operaciones militares, entre otras, cuando se cancelan o suspenden ataques a objetivos militares porque la pérdida de vidas de personas civiles, las heridas a personas civiles, los daños a bienes de carácter civil, o una combinación de todas estas consecuencias, serían excesivos en relación con la ventaja militar concreta y directa que se prevé alcanzar; cuando se permite el intercambio de noticias entre personas civiles con miembros de su familia.

Prioridades de acción en el contexto de la Estrategia 2021-2030

Fortalecer la participación, interacción e iniciativas dentro de la Comisión Costarricense

de DIH en su papel asesor y de prestación de asistencia a las autoridades nacionales, como Sociedad Nacional en su papel de coadyuvar en la implementación, el desarrollo y la difusión del conocimiento del DIH.

Promover desde el convenio de cooperación entre el Ministerio de Seguridad Pública y la Sociedad Nacional, para la promoción, difusión y apoyo a actividades académicas para la formación de la policía respecto del derecho internacional humanitario.

Fomentar cuando resulte apropiado, mediante la cooperación con el sector académico y colegios profesionales cuando resulte apropiado, para difundir el DIH con eficacia, prestando particular atención a quienes deben implementar o aplicar el DIH, como personal Policial, funcionarios públicos, diputados y municipales, fiscales y jueces, y, al mismo tiempo, aprovechar espacios de coyuntura, para ese propósito.

Realizar acciones preventivas y preparatorias que tiendan a la protección de las personas más vulnerables, afectadas por conflictos armados, disturbios internos y en particular, mujeres, niños y personas con discapacidad, para lograr la prestación de asistencia humanitaria oportuna y eficaz.

Propiciar la creatividad para lograr métodos de difusión del DIH que sean eficaces, identifiquen nuevos métodos, innovadores y adecuados, para promover el respeto por el DIH y sus desafíos actuales, tales como: Guerra Nuclear, armas Autónomas, protección de bienes culturales, entre otros.

Continuar el fortalecimiento de las capacidades de la Sociedad Nacional, en la promoción, difusión y nuevas posibilidades para hacer conocer el derecho internacional dentro y hacia afuera de la Sociedad Nacional.

Mantener la promoción y acción efectiva de colocación de Escudos Azules para la protección de bienes culturales en el contexto de la Convención de La Haya de 1954 y sus

Protocolos Adicionales y su relación con el derecho internacional humanitario.

Fortalecer los contactos con los Institutos especializados en derecho internacional humanitario y derechos humanos, procurando oportunidades conjuntas de cooperación.



5.6 Voluntariado

“La labor de desarrollo del voluntariado es una inversión” (FICR).

El voluntariado en su esencia representa las intenciones humanitarias y desinteresadas de personas quienes desde sus diversos contextos identifican redes de apoyo motivadas por objetivos y visiones comunes que les permiten tomar acción respecto a los problemas o necesidades de su entorno para ayudar a quienes más lo necesitan o generar dinámicas de ayuda mutua; por medio de la construcción de iniciativas y estrategias dirigidas a la comunidad. Ante este escenario, la institución se promueve como un espacio abierto hacia la participación voluntaria de la sociedad, lo cual se traduce, además en el fortalecimiento de la relación bidireccional y tejido asociativo con las comunidades.

La institución fomenta con el ejercicio de acciones voluntarias la autoorganización, capacitación, empoderamiento, interacción, asociación y contribución en la mejora de la calidad de vida y alivio del sufrimiento humano de todas las personas, principalmente aquellas que se encuentran en situación de riesgo

o vulnerabilidad. Adicionalmente, desde su perspectiva dirigencial, identifica y posiciona a las personas voluntarias como agentes dinamizadores de cambio y desarrollo social en los niveles locales y regionales, o desde el ámbito nacional e internacional.

La Cruz Roja Costarricense identifica en su naturaleza e integra en la gestión de las operaciones al voluntariado como pilar fundamental e inherente para asegurar su propia existencia. Este precepto refiere además a un voluntariado diverso y garante de la inclusión social de todas las personas en términos de factores pluriculturales, educativos, multiétnicos, etarios, de género, entre otros.

Principales retos en el voluntariado

El voluntariado cruzrojista entendido como el activo más valioso, implica de inversión financiera y recursos que garanticen la seguridad, apoyo y protección de todas las personas voluntarias, acción que no debe ser vista en detrimento del valor que el voluntariado aporta a la institución, no solamente en términos económicos, sino además en cuanto al nexos comunitario y capacidad instalada que permite lograr un mayor alcance en la atención de las necesidades humanas que tendrían que ser descuidadas por falta de recursos y sin embargo, actualmente son cubiertas por personas voluntarias que realizan su labor de manera desinteresada.

- Captación e incorporación de personas voluntarias

“Uno de los factores más importantes para ingresar a un programa de voluntariado es el tiempo (L. Valencia y A. Velandia, 2013)”.

La participación voluntaria enfrenta una serie de desafíos relacionados a contextos de crisis que limitan las posibilidades de las personas para ofrecer su tiempo. Mientras las personas no hayan podido satisfacer sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, empleo) reduciendo su capacidad u oportunidad para participar en actividades orientadas al desarrollo

comunal y es cada vez más difícil dirigir su atención y esfuerzos a situaciones externas comunitarias o de sus colectivos. Esto debilita las oportunidades de acción conjunta, pero a su vez evidencia un reto importante para la institución en la captación e incorporación de personas voluntarias procedentes de comunidades en situación de vulnerabilidad y exclusión, en las que el voluntariado se promueva y visualice como un espacio de oportunidades de crecimiento y apoyo mutuo ante las distintas realidades sociales.

- Clima organizacional en las estructuras a nivel local, regional y nacional.

Existen elementos indispensables en el fortalecimiento y desarrollo del voluntariado, uno de estos es el entorno favorable, conforme a lo que se establece en el Marco para Desarrollo del Voluntariado (MADVO, FICR). Un clima organizacional seguro, sano, equitativo e inclusivo es un factor favorable y potenciador para la participación satisfactoria y la permanencia a largo plazo de las personas voluntarias, aunado a la importancia de contar con un marco normativo que posicione formalmente al voluntariado en el centro de las dinámicas institucionales; procesos de formación profesional y en competencias robustos; y las oportunidades de ofrecer un servicio voluntario flexible y adaptable a las posibilidades de todas las personas.

“El voluntariado se desarrolla sobre la base de las relaciones humanas y tiene sus propios desafíos arraigados en las estructuras de poder locales y las desigualdades sociales” (ONU, 2018).

La estructura local y regional de la institución como enlace primordial en la atención directa e inmediata hacia las comunidades, debe garantizar el fortalecimiento del voluntariado, asegurando procesos efectivos y ágiles de incorporación, capacitación, motivación, reconocimiento, evaluación e integración de las personas voluntarias en miras del futuro soporte de estas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y su accionar general en el marco de los siete Principios Fundamentales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

Desde un enfoque que concibe la solidaridad, interacción e interrelación humana como principal estimulante de la participación voluntaria de las personas, la institución tiene el reto de consolidar un sistema de gestión y desarrollo integral del voluntariado, que le permita abordar apropiadamente las complejidades de un recurso mayormente guiado por un marco de motivaciones basadas en valores, ética y emociones, que ante un entorno organizacional inapropiado pueden ser rápidamente desincentivadas.

- Motivación y reconocimiento

El reto de la retención del voluntariado va de la mano con la motivación y el reconocimiento del valor de quienes brindan este servicio. Esto se logra por medio de acciones que promueven el interés y satisfacción del personal sobre las funciones que realiza y el orgullo con relación a la organización a la que pertenece, lo cual implica de esfuerzos transversales por parte de los dirigentes y responsables sobre los de grupos de voluntariado en torno a asuntos como el bienestar, la autorrealización, la integración y el sentido de pertenencia; de la mano con el entorno favorable y clima organizacional. La institución vela porque las personas voluntarias se desenvuelvan de manera satisfactoria en las distintas áreas o programas de voluntariado. En el voluntariado, la motivación y reconocimiento no se fundamenta en incentivos económicos.

- Desarrollo del talento humano voluntario

La integración de iniciativas para el fomento del voluntariado desde las capacidades de incidencia institucional, por ejemplo, por medio de la investigación y análisis de datos como una base sólida con insumos que faciliten la toma de decisiones, adicional generar procesos de design thinking centrados en las personas voluntarias que garanticen la innovación en los productos y servicios de la institución dirigidos al desarrollo y fortalecimiento del talento humano voluntario. No de forma aislada, sino en conjunto con centros de estudio especializados. Un desarrollo del voluntariado, con una perspectiva integral, tomando en cuenta el desarrollo no solamente de

sus capacidades técnicas y profesionales, sino también de sus habilidades sociales, liderazgo, de su capacidad de comunicarse y vincularse de manera asertiva con la comunidad en la cual participan de manera activa por medio de su servicio voluntario.

- Alianzas estratégicas

Algunas otras acciones potenciadoras está relacionadas con la intensificación de los vínculos con el gobierno nacional y los gobiernos locales, así como el trabajo en red interorganizacional, interinstitucional y territorial, con la visión conjunta de fortalecer los procesos de participación de grupos formales e informales de voluntariado en el ámbito local y regional; fomentar espacios de apoyo mutuo e intercambio de conocimientos y experiencias, propiciando canales de comunicación óptimos para mejorar los enlaces y la cooperación con dichas entidades. Con el compromiso y responsabilidad institucional respecto al posicionamiento del voluntariado frente a los distintos actores públicos y/o privados como una fuerza de dirección y liderazgo hacia una sociedad más inclusiva y desarrollada, así como una vía excepcional para el combate contra las desigualdades e inequidades.



5.7 Sistema de Gestión de Continuidad de Servicios

Para Cruz Roja Costarricense resulta vital la implementación de un sistema de continuidad

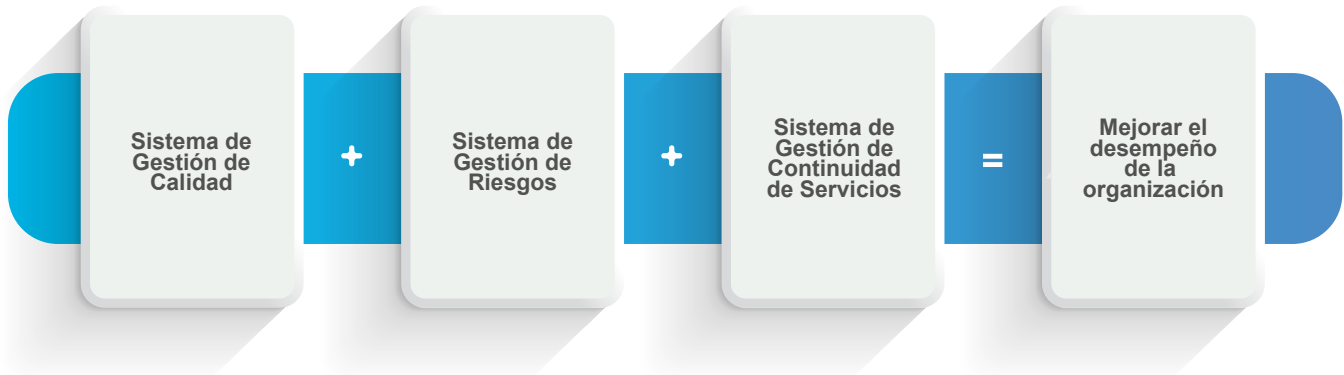
de los servicios de forma integral para aminorar efectos de la gestión tanto operativa, financiera y administrativa que puedan verse afectados por fallas internas, desastres naturales, siniestros, e incluso epidemias. La ejecución de este requiere del apoyo de la Gerencia General y del Consejo Nacional y debe aprobarse anualmente, actualizarse y documentarse en forma completa en los procesos.

La norma ISO 22301 especifica los requisitos para la planificación, establecimiento, implementación, operación, supervisión y revisión continua de un sistema de gestión de continuidad, para prepararse, proteger, reducir, responder y recuperarse de situaciones que interrumpan los procesos debido agentes internos o externos a la institución.

Enfatiza la importancia de:

- Alinear los planes a los objetivos estratégicos permitiendo una mayor vinculación y alineamiento entre las diferentes áreas de la institución.
- Entender las necesidades de la institución, estableciendo políticas y objetivos de la gestión de continuidad del servicio.
- Desarrollar, implementar y operar controles para gestionar la capacidad de manejar situaciones que interrumpan las actividades.
- Monitorear el desempeño y eficacia del sistema, efectuando actividades de revisión periódica por parte de la alta gerencia.
- Provee una estructura para construir resiliencia organizacional con la capacidad para una efectiva respuesta.
- Probar la capacidad para administrar la interrupción del negocio y proteger la reputación de la institución.
- Se identifican y protegen los servicios fundamentales procurando la continuidad.
- Lograr el cumplimiento con las obligaciones legales, reglamentarias y contractuales.

Complementariedad del plan de continuidad con el sistema de gestión de calidad y gestión de riesgos institucionales.



El sistema de gestión de riesgos y el sistema de gestión de continuidad comparten un objetivo en común:

PROTECCIÓN

Beneficios por la interacción de los tres sistemas en la Cruz Roja Costarricense:



Pasos para implementar un sistema de gestión de continuidad de los servicios institucionales:

1. Asegurar que los directivos creen en el proyecto y lo sustenten con los recursos para que se ejecute eficazmente.
2. Tener una clara comprensión de la razón de ser la institución.
3. Evaluación del marco legal y regulatorio en el que opera la institución.
4. La identificación, análisis y evaluación de aquellos aspectos que brindan una incertidumbre en el cumplimiento de nuestros objetivos.

Exigencias de la norma ISO 22301

Política de continuidad del negocio

Alcance y objetivo de la continuidad del negocio

Lista de requisitos legales y normativos

Evidencia de competencias del personal

Registros de comunicación con las partes interesadas

Análisis de impacto y evaluación de riesgos

Estructura de respuesta a incidentes

Planes de continuidad del negocio

Procedimientos de recuperación/restauración

Resultados de:

Acciones preventivas

Supervisión y medición

Auditoría interna y revisión de la alta dirección

Acciones correctivas y mejoras





#SomosCruzRojaCostarricense




PLAN ESTRATÉGICO

DE DESARROLLO 2021-2030

6. MARCO FILOSÓFICO DE LA ESTRATEGIA

6.1 Principios Fundamentales

La Estrategia 2021-2030 tiene como pilares fundamentales los Principios Fundamentales que resumen la ética del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA Y LA MEDIA LUNA ROJA	
 Humanidad	<p>El Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 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.</p>
 Imparcialidad	<p>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.</p>
 Neutralidad	<p>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 o ideológico.</p>
 Independencia	<p>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.</p>
 Voluntariado	<p>Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.</p>
 Unidad	<p>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.</p>
 Universalidad	<p>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.</p>

6.2 Fin estratégico

Partiendo del concepto e interpretación de los Principios Fundamentales, se define a la Cruz Roja Costarricense como una organización humanitaria cuyo mandato es salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias en apego a sus principios fundamentales y el derecho internacional humanitario de forma eficiente, transparente y sostenible.

6.3 Definición de la Misión

La misión de Cruz Roja Costarricense entendida como su razón de ser se ha definido como:

Salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias a través de la labor humanitaria y voluntaria que contribuye a una sociedad resiliente, inclusiva y preparada.

Los términos de esta misión deben ser detallados. La primera frase ***Salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias*** expresa que, ante un desastre de origen natural, social o de modelos de consumo, la percepción inmediata que nos moviliza es el de salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano por cuanto es nuestro compromiso como línea de primera respuesta ante emergencias.

La segunda frase ***a través de la labor humanitaria y voluntaria*** atañe al deber de la institución de prestar auxilio, sin discriminación y proteger la vida y la salud humana según nuestro principio de humanidad y el de voluntariado siendo de carácter desinteresado. La tercera frase ***que contribuye a una sociedad resiliente, inclusiva y preparada*** manifiesta una función que impacte positivamente a la sociedad costarricense, para que las personas puedan reconstruir sus vidas y comunidades post desastres y crisis a través de programas de salud comunitaria, resiliencia y apoyo psicosocial, rompiendo paradigmas de discriminación y estimular el desarrollo de un país mejor preparado para enfrentar condiciones de vulnerabilidad.

6.4 Definición de la Visión

La visión dentro de un plan estratégico plantea la meta que se desea alcanzar a largo plazo, así la visión diseñada para Cruz Roja Costarricense es la siguiente:

Organización humanitaria resiliente e innovadora con proyección nacional e internacional para dar respuesta eficiente y eficaz a todas las poblaciones, sectores y comunidades.

Los términos de esta visión nos indican que **“Organización humanitaria resiliente e innovadora”** involucra el principio de humanidad con capacidad de recuperación post crisis y el enfoque innovador que en este mundo vulnerable y cambiante todas y todos debemos converger en nuestro diario vivir.

“Con proyección nacional e internacional” significa explorar más allá y realzar nuestra labor comunicando nuestro rol auxiliar a nivel país, fomentando una mejor comunicación interinstitucional y a la población. De forma internacional también, para alcanzar mayor movilización de recursos que nos permita aumentar nuestras capacidades y mejorar el servicio comunitario.

“Para dar respuesta eficiente y eficaz a todas las poblaciones, sectores y comunidades” está enfocado en optimizar nuestros procesos y servicios para quien lo requiera de forma directa o indirecta.

6.5 Ejes y objetivos estratégicos



6.5.1 Cruz Roja Humanitaria. Objetivos estratégicos

1. Fortalecer la atención prehospitalaria a través de un sistema estandarizado y normatizado para mejorar la eficacia y la eficiencia.
2. Fortalecer las capacidades institucionales en la preparación y respuesta ante desastres y crisis.
3. Facilitar a las comunidades vulnerables un sistema de atención y respuesta temprana de emergencias eficiente y eficaz.
4. Potenciar la Resiliencia Comunitaria por medio de la coordinación de esfuerzos nacionales, regionales y locales, aplicando la Ruta para la

- Resiliencia y sus indicadores.
5. Adoptar mejores medidas de gestión ambiental y riesgos derivados del clima a través de acciones de adaptación y mitigación.
6. Promover una vida sana y segura a través del enfoque de Salud Comunitaria mediante procesos inclusivos de consulta y participación.

6.5.2 Cruz Roja Inclusiva. Objetivos Estratégicos

1. Aumentar las capacidades en la gestión, desarrollo y permanencia del voluntariado en la SN con un replanteamiento del servicio y enfoque más flexible, inclusivo y participativo.

2. Proteger y promover un sistema de valores y doctrina con iniciativas de carácter inclusivo, participativo y diverso fundado en los principios fundamentales.
3. Procurar la prestación de servicios esenciales, protección y trato humano digno a todas las personas sin distinción de nacionalidad, religión, condición social ni credo político.
4. Promover la equidad en toda la SN tomando en cuenta el enfoque de género.
5. Promover el reconocimiento de los derechos humanos en el accionar institucional de las personas en condición de vulnerabilidad, sin discriminación alguna, directa ni indirecta.

6.5.3 Cruz Roja abierta y transparente. Objetivos Estratégicos

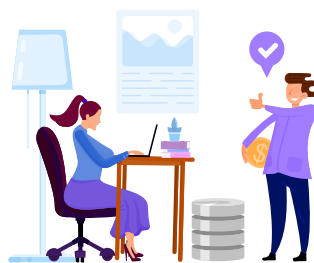
1. Fortalecer el sistema de gestión para que contribuya al desarrollo institucional con estándares del más alto nivel.
2. Integrar y asimilar la transformación digital con el fomento de conocimientos sobre datos y medios digitales para la toma de decisiones a nivel interno y con nuestros socios estratégicos.
3. Generar acciones de comunicación estratégica para favorecer la proyección interna y externa a través del fundamento de nuestro rol auxiliar en la labor humanitaria y la rendición de cuentas a socios estratégicos.
4. Establecer un proceso de vinculación continua que permita mejorar el diálogo y participación para encarar los retos de la sostenibilidad de la SN articulados en agendas de desarrollo, de cooperación internacional y de movilización de recursos
5. Establecer un sistema de control, seguimiento y evaluación para medición de avance y resultados de la calidad de los procesos y gestión organizativa.

6.6 Factores claves de éxito (habilitantes)

Los factores claves de éxito son las líneas habilitantes que transitan de forma paralela en toda la actuación de este plan para asegurar nuestros principios, los objetivos y prioridades estratégicas:



Gestión de la calidad



Transparencia y rendición de cuentas



Gestión basada en resultados para el desarrollo



Gestión de Riesgos Institucionales



Control Interno



Gestión de calidad:

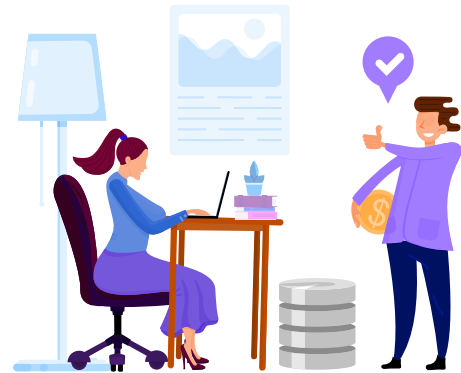
Cruz Roja Costarricense desde el 2017 ha venido desarrollando un sistema de gestión de calidad, con lo cual ha incorporado mejoras de calidad en todos los servicios que le conciernen a través del establecimiento de procedimientos administrativos y operativos.

Actualmente se está realizando una actualización y levantamiento de procesos institucionales, eliminando, corrigiendo o creando procedimientos administrativos y operativos que de forma eficiente y efectiva tengan alineación con los objetivos que se propone en este plan, y a disponer de la estructura y planificación suficiente como para ponerlos en marcha.

Además, con este factor clave de éxito se pretende mejorar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión en general, en sus fases de planificación, ejecución y evaluación; y adecuar y desarrollar la normativa vigente para diseñar los instrumentos necesarios con criterios de calidad.

Como resultado de este factor clave de éxito se espera:

- Establecer un modelo de gestión que agilice los procesos e incorpore mecanismos de evaluación de lo realizado.



Transparencia y rendición de cuentas:

Este factor clave de éxito busca establecer una valoración de las acciones que realiza la Sociedad Nacional de forma directa e indirecta tanto a lo externo de la institución como hacia lo interno, de manera que, se sistematicen las experiencias y buenas prácticas de coordinación con los donantes, empresas públicas, privadas y otras organizaciones de la sociedad civil para acceder a una actuación integral y coherente en la vinculación para potenciar espacios de participación, cooperación y coordinación con dichos entes.

El resultado de la aplicación de transparencia y rendición de cuentas se refleja en:

- Informar periódicamente ante los entes que correspondan sobre el uso de fondos asignados (públicos o de donantes) y los resultados obtenidos en respuesta a la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de un plan, un proyecto o un proceso con apego a nuestros principios fundamentales.



Gestión basada en resultados para el desarrollo:

La Cruz Roja Costarricense busca fortalecer en términos de calidad su estructura y funciones, orientando su actuación hacia los resultados, las acciones de largo plazo y la búsqueda del impacto desde la eficiencia, potencializando su desarrollo y sostenibilidad. Además, articular los instrumentos de planificación que conserven y orienten el accionar de la Sociedad Nacional para la asignación de recursos y toma de decisiones.

La gestión basada en resultados debe permitir a la Sociedad Nacional:

- Establecer una vinculación entre los objetivos planificados y los recursos asignados en el presupuesto institucional.



Gestión de riesgos institucionales:

La institución debe continuar con la identificación y análisis de los riesgos que enfrenta, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; con la finalidad de establecer cómo se deben administrar dichos riesgos.

Por tal razón, el resultado esperado de gestionar los riesgos institucionales nos muestra:

- Identificar, valorar y administrar los riesgos que puedan interferir con el desarrollo de las actividades requeridas para la prestación de los servicios que la Benemérita facilita a nivel comunitario.



Control interno

Toda institución se enfrenta a una serie de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y a través del control interno se pueden establecer medidas que permitan la toma de decisión de la alta gerencia para minimizar imprevistos.

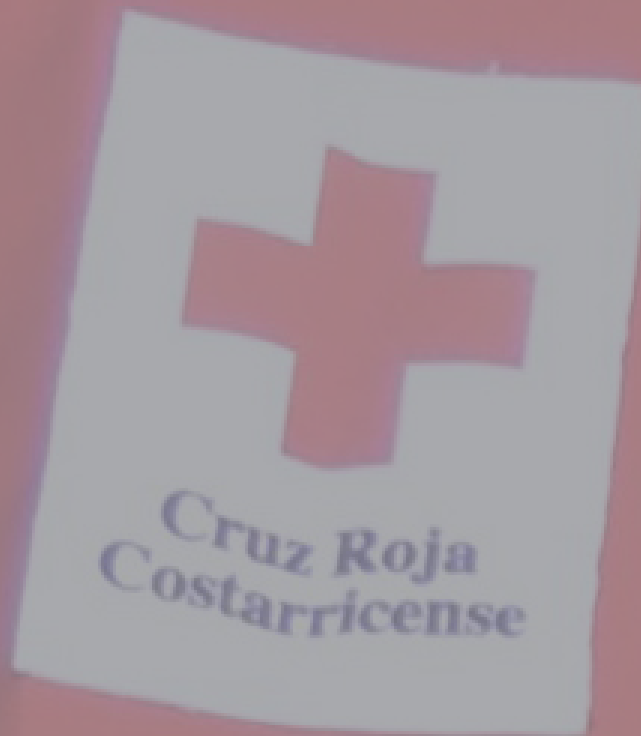
El control interno es un proceso que debe ser ejecutado por los directivos del Consejo Nacional, la gerencia y el personal en general; es decir, una tarea de todos y todas para proveer una seguridad razonable acerca de los objetivos operacionales de reporte y de cumplimiento de la institución.

Como parte de este factor clave el resultado a lograr será:

- Controlar y anticipar los eventos que puedan afectar de forma negativa los objetivos planteados en esta estrategia.



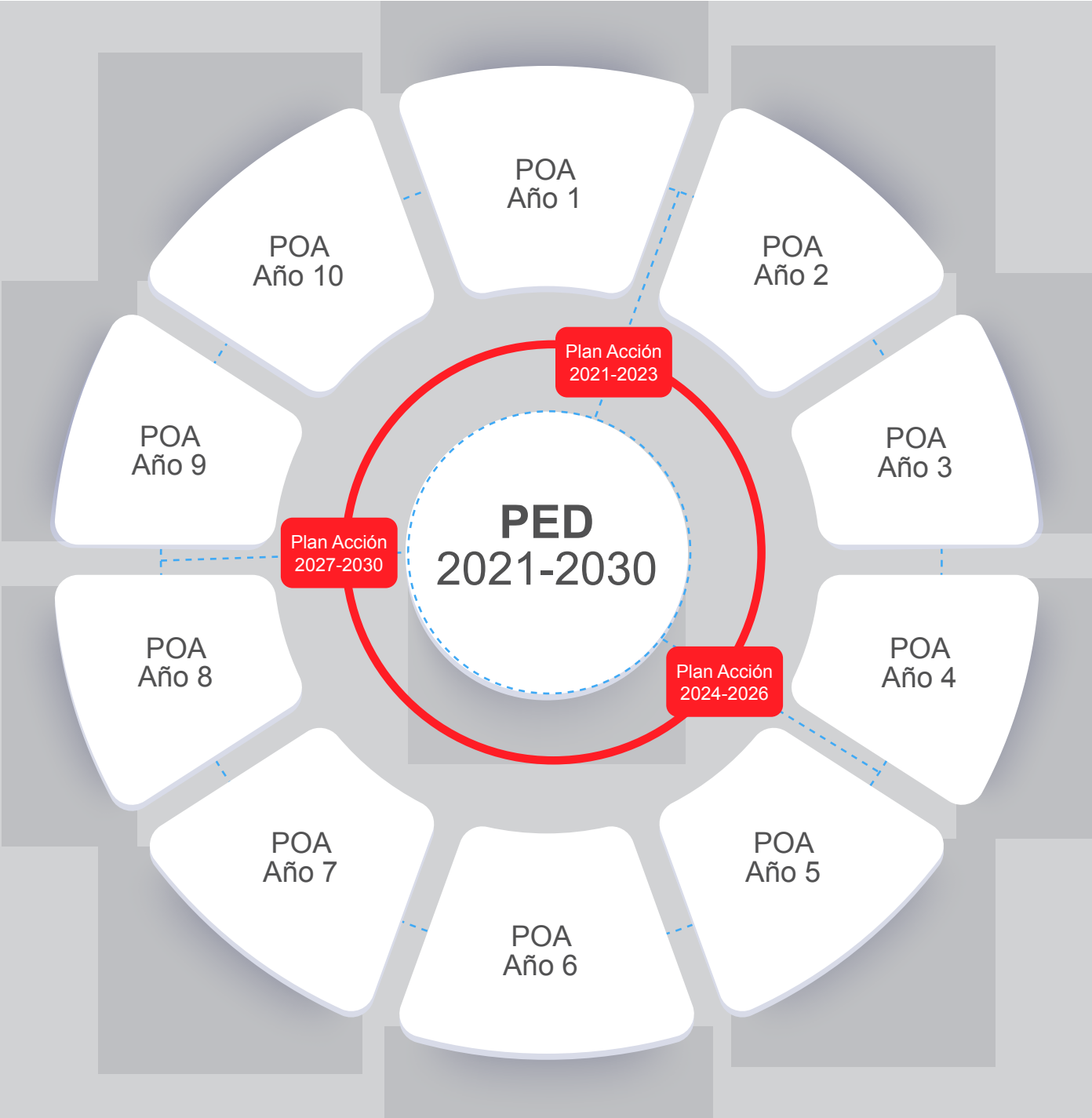
#SomosCruzRojaCostarricense



PLAN ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO 2021-2030

7. Plan de Acción

La definición del plan de acción que la institución aplicará en los diversos ámbitos será de forma trianual, de esta manera el accionar de la institución puede ser evaluado y monitoreado en cada plan operativo anual (POA), creando tácticas de progreso, retroalimentación y mejora continua.





#SomosCruzRojaCostarricense

PLAN ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO 2021-2030

8. Fase de implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia corresponde a aquella etapa en que se inicia el proceso de poner en ejecución todo lo que fue diseñado en la etapa de formulación de la estrategia.



Dentro de la implementación debe contemplarse, además:

8.1 Presupuesto

En este ámbito, corresponderá realizar una evaluación y posterior confirmación del presupuesto necesario para la implementación de la estrategia que la institución ha definido como necesaria para un mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos.

8.2 Procedimientos

Se deberá detallar las diversas actividades que se llevarán a cabo para la ejecución de los programas diseñados para su aplicación. Estos procedimientos deben ser actualizados permanentemente, de tal modo que reflejen oportunamente cualquier cambio en la estrategia.

8.3 Plan de comunicación

La decisión de implementar un nuevo Plan Estratégico implica que la institución debe desarrollar un plan de comunicación que informe a toda la Sociedad Nacional respecto de este plan y de la forma en que se implementará.



#SomosCruzRojaCostarricense

PLAN ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO 2021-2030

9. Fase de evaluación y control

Seguimiento y evaluación del PED 2021-2030. Cruz Roja Costarricense



9.1 Mecanismos de evaluación y control interno

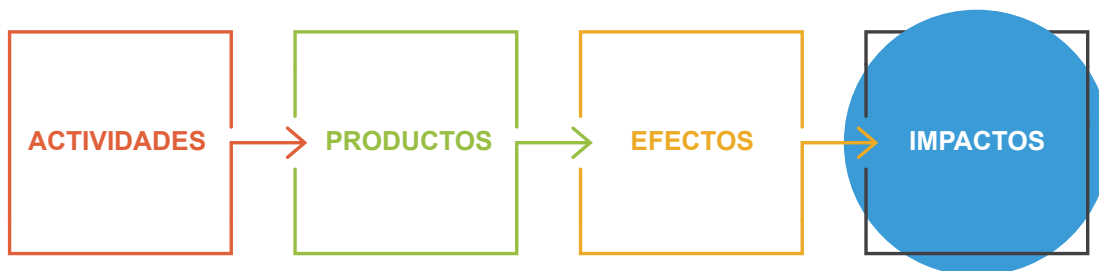
La implementación de un Plan Estratégico considera sistemas de evaluación periódica y control interno, que permita al Consejo Nacional, gerencia y jefaturas conocer en tiempo real el grado de cumplimiento de la estrategia institucional.

9.2 Medición de resultados

Se deberá asignar responsables en cada una de las áreas involucradas en el cumplimiento de los objetivos e indicadores. Se sugiere que en cada departamento se organicen reuniones mensuales, en las que cada uno de los responsables de cuenta de los resultados obtenidos en las áreas bajo su responsabilidad, explique los motivos por los cuales existan indicadores con resultado por debajo del estándar mínimo establecido y dé a conocer las mejoras o medidas correctivas que se han implementado.

9.3 Planificación y seguimiento

Se debe medir los productos de las actividades realizadas, los efectos y el impacto que a nivel institucional genera con los resultados y evaluación de los planes operativos anuales.



10. BIBLIOGRAFÍA

[1] Estudios Económicos de la OCDE Costa Rica, Julio 2020,
<http://www.comex.go.cr/media/8136/ocde-estudio-economico-costa-rica-2020.pdf>

Federación Intencional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (sf). *El desarrollo del voluntariado*. Recuperado de <https://www.ifrc.org/es/introduccion/voluntariado/el-desarrollo-del-voluntariado/> [Consulta 04 noviembre 2020].

L.Valencia y A.Velandia (2013). *Percepciones y motivaciones sobre el voluntariado*. Recuperado de http://190.15.17.25/eleuthera/downloads/Eleuthera9_8.pdf [Consulta 04 noviembre 2020].

Organización de Naciones Unidas. (2018). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo*. Recuperado de https://unv-swvr2018.org/index_sp.php [Consulta 04 noviembre 2020].



**Cruz Roja
Costarricense**