



El poder de la humanidad

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

10 a 11 de noviembre de 2017, Turquía



ES

CD/17/R2

Original: inglés

Aprobada

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

Antalya, Turquía
10 y 11 de noviembre de 2017

PRINCIPIOS RELATIVOS A LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS
APLICABLES A TODO EL MOVIMIENTO

RESOLUCIÓN

Documento elaborado por

**el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
en consulta con las Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**

Antalya, noviembre de 2017

RESOLUCIÓN

Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento

El Consejo de Delegados,

sumamente preocupado por el aumento de las necesidades de ayuda humanitaria a raíz de los conflictos armados, los desastres naturales y otros tipos de crisis humanitarias, y *reconociendo* la brecha cada vez mayor entre esas necesidades y los recursos disponibles para llegar a las personas y a las comunidades a las que presta asistencia el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (el Movimiento),

subrayando la misión del Movimiento, tal como está establecida en sus Estatutos, de "prevenir y aliviar, en todas las circunstancias, los sufrimientos humanos, proteger la vida y la salud y hacer respetar a la persona humana, en particular en tiempo de conflicto armado y en otras situaciones de urgencia; tratar de prevenir las enfermedades y promover la salud y el bienestar social; fomentar el trabajo voluntario y la disponibilidad de los miembros del Movimiento, así como un sentimiento universal de solidaridad para con todos los que tengan necesidad de su protección y de su asistencia",

acogiendo con satisfacción las consultas realizadas a lo largo de 2016 y 2017 relativas a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento y acciones relacionadas, y *tomando nota* de los resultados de la encuesta sobre el tema dirigida a las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (las Sociedades Nacionales) y conducida por el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (la Federación Internacional),

manifestando preocupación por el hecho de que, si bien la movilización de recursos es sumamente prioritaria para algunos componentes del Movimiento, no reviste la suficiente prioridad para otros y de que el Movimiento no está alcanzando todo su potencial en materia de movilización de recursos para su labor nacional e internacional,

reiterando la importancia de adoptar un enfoque coherente y eficaz respecto de la cooperación para la obtención de fondos y la comunicación al respecto dentro del Movimiento, así como de instar a todos los componentes del Movimiento a ayudar a las Sociedades Nacionales para que fortalezcan aún más su capacidad de movilizar recursos, de conformidad con las aspiraciones de la visión del Movimiento, que fue adoptada por el Consejo de Delegados celebrado en 2015,

tomando nota del ejercicio comparativo global sobre obtención de fondos realizado con los componentes del Movimiento, *teniendo en cuenta* la competencia cada vez mayor en materia de movilización de recursos a nivel local y mundial, y *reconociendo* que, mientras que otras organizaciones aumentan sus ingresos y su participación en el mercado en el plano de la obtención de fondos, tanto del sector público como del privado, los resultados del ejercicio indican que no ocurre lo mismo con el Movimiento,

tomando nota de que los desafíos que conlleva la movilización de recursos a nivel local y mundial han sido subrayados en resoluciones adoptadas por Consejos de Delegados

anteriores y de que esos desafíos, como se observa más adelante, se han vuelto cada vez más espinosos, al punto de que se necesita adoptar medidas prácticas,

tomando nota del interés manifestado y de los compromisos asumidos por la comunidad humanitaria en general en torno a prestar más apoyo y financiación al personal humanitario local y nacional, así como de profundizar y ampliar la base de recursos para la acción humanitaria,

recordando los objetivos de la estrategia relativa a la movilización de recursos aplicable a la Federación Internacional, que fue aprobada por la Asamblea General de la Federación Internacional en 2011 (mantener el liderazgo en la movilización de recursos para emergencias, aumentar los ingresos para la labor internacional y nacional en situaciones que no sean emergencias, y aumentar la capacidad de movilización de recursos de las Sociedades Nacionales), a través de la cual las Sociedades Nacionales de todo el mundo, en forma conjunta, pueden aprovechar al máximo las oportunidades de movilización de recursos a fin de apoyar los objetivos estratégicos de la Estrategia 2020 de la Federación Internacional,

recordando también la resolución 1 del Consejo de Delegados celebrado en 2015, "Fortalecimiento de la coordinación y la cooperación en el Movimiento: optimización de la intervención humanitaria", y su recomendación crucial de que "el enfoque para la movilización de recursos por parte del Movimiento debe basarse en la complementariedad entre sus componentes, y no en la competencia interna entre estos, que cabe evitar",

subrayando el interés de los componentes del Movimiento de elaborar principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento y *recordando* la resolución 2 del Consejo de Delegados celebrado en 2015 y su párrafo operativo 6, que "insta a los componentes del Movimiento a demostrar su liderazgo colectivo con el fin de optimizar el potencial del Movimiento para colectar fondos en un espíritu de colaboración y de buena asociación, y exhorta al CICR y a la Federación Internacional a que lleven a cabo un proceso inclusivo con las Sociedades Nacionales para elaborar los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento, los cuales se someterán a la aprobación del Consejo de Delegados en 2017",

destacando también la importancia, para el Movimiento y sus componentes, de continuar la elaboración y el fortalecimiento de su visión común en materia de movilización de recursos local y mundial a fin de hallar modelos de cooperación que tiendan a evitar la competencia interna del Movimiento y de procurar que el Movimiento y sus componentes puedan aumentar su capacidad de responder a las crecientes necesidades de ayuda humanitaria,

reafirmando el deber de todos los componentes del Movimiento de regirse por los Principios Fundamentales y las normas, las políticas y los reglamentos del Movimiento en todas las circunstancias, para todas sus actividades, incluida la obtención de fondos, en sus relaciones con asociados externos y en el uso y la exhibición del emblema,

tomando en cuenta los marcos de coordinación acordados por el Movimiento y los mandatos convencionales y estatutarios, así como las responsabilidades principales de los componentes del Movimiento, *subrayando* la ambición colectiva del Movimiento y sus componentes de maximizar su potencial de movilización de recursos en beneficio de las personas y de las comunidades a las que sirven,

reiterando la importancia, para los componentes del Movimiento, de asumir la responsabilidad de optimizar su potencial para obtener fondos y de apoyar el fortalecimiento de la capacidad de las Sociedades Nacionales, y *reafirmando* la determinación del Movimiento de trabajar en conjunto para incrementar sus ingresos a fin de satisfacer las crecientes necesidades de ayuda humanitaria;

1. *adopta* los principios y las obligaciones con respecto a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento adjuntos a la presente resolución, y *alienta* a todos los componentes del Movimiento a cumplirlos en el desempeño de sus tareas de movilización de recursos a nivel individual y colectivo;
2. *invita* a las Sociedades Nacionales, a la Federación Internacional y al CICR a manifestar su compromiso individual y colectivo con respecto a la obtención de fondos respetando la coherencia con los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento enunciados en el Anexo 1;
3. *solicita* que las Sociedades Nacionales, la Federación Internacional y el CICR trabajen en conjunto para establecer un centro de obtención de fondos virtual, descrito en el Anexo 2, algunas de cuyas actividades serían recopilar e intercambiar datos sobre obtención de fondos, mejores prácticas y formación en materia de obtención de fondos, y establecer un fondo que provea financiación inicial para ayudar a los componentes del Movimiento a priorizar la inversión estratégica en obtención de fondos sobre la base de un sólido análisis de mercado y de datos;
4. *exhorta* a los componentes del Movimiento a informar al Consejo de Delegados que se reunirá en 2019 sobre los progresos y los logros en materia de obtención de fondos según los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento, sobre el establecimiento y la implementación del centro de obtención de fondos virtual y sobre la inversión estratégica en el desarrollo de la capacidad de obtención de fondos de las Sociedades Nacionales.

ANEXO 1

PRINCIPIOS RELATIVOS A LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS APLICABLES A TODO EL MOVIMIENTO

ANTECEDENTES

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (el Movimiento) persigue el cometido de prevenir y aliviar el sufrimiento humano dondequiera que sea. Esa labor colectiva nunca ha sido tan importante como hoy. Vivimos en un mundo en que los conflictos armados, los desastres naturales y otras situaciones de emergencia crean brechas cada vez más grandes entre las necesidades básicas de las personas y los recursos disponibles. Por lo tanto, como Movimiento, debemos aprovechar la oportunidad para aumentar suficientemente nuestros ingresos de modo tal de poder responder a las crecientes necesidades.

VISIÓN

Trabajamos juntos para convertirnos en líderes en materia de movilización de recursos a nivel local y mundial, lo que nos permite maximizar nuestro alcance mundial y cumplir la misión humanitaria del Movimiento, cada componente según el respectivo mandato.

Damos a la humanidad el primer lugar: realizar actividades conjuntas para obtener fondos nos ayuda a continuar respondiendo a las necesidades humanitarias donde sea que surjan, ahora y en el futuro.

Somos el socio de preferencia de nuestros patrocinadores, por la pertinencia y la calidad de nuestra labor humanitaria y porque ofrecemos excelente cuidado de los donantes y una gestión responsable de los fondos.

OBJETIVOS

Nuestras actividades en materia de obtención de fondos persiguen los siguientes objetivos:

- ser líderes, a nivel local y mundial, de la movilización de recursos para la labor humanitaria;
- movilizar el poder de la humanidad, sobre todo ante emergencias, para que los socios y los patrocinadores puedan ayudar a quienes más lo necesitan; y
- lograr sostenibilidad financiera individual y colectiva con un espíritu de solidaridad y buena asociación, reconociendo así que el Movimiento es más fuerte como un todo que la suma de sus partes.

PRINCIPIOS

1. **Maximizar los ingresos:** asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como colectivo, de maximizar proactivamente los ingresos para la labor que el Movimiento despliega a nivel nacional e internacional a fin de prevenir y aliviar el sufrimiento humano donde quiera que sea.

En virtud de este principio, los componentes del Movimiento deben colaborar para maximizar su potencial en materia de movilización de recursos a fin de lograr sostenibilidad y cumplir los cometidos respectivos, así como el de todo el Movimiento, y trabajar en conjunto para tener un alcance más amplio en las situaciones en las que la acción conjunta es un factor que contribuye a fortalecer la ayuda.

La falta de ambición colectiva limita la capacidad del Movimiento de adoptar la posición de socios de preferencia a nivel local y mundial. La presencia local profundamente arraigada y el alcance mundial del Movimiento, sumados al conocimiento de la opinión pública acerca de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, ofrecen oportunidades únicas para maximizar el potencial en materia de obtención de fondos. Damos prioridad a la búsqueda de fondos para lograr el mayor impacto humanitario posible. Por lo tanto, debemos apoyarnos unos a otros en materia de obtención de fondos y ayudarnos a conseguirlos para cumplir nuestros cometidos respectivos, ejercer nuestras funciones y desplegar nuestras principales competencias.

Reconocemos que mejorar los modelos existentes para la obtención de fondos puede ayudarnos a lograr nuestros objetivos y que quizá sea necesario adoptar enfoques nuevos y diferentes. En materia de obtención de fondos, la sostenibilidad vendrá del intercambio de experiencias y conocimientos, del establecimiento de asociaciones de largo plazo y de la innovación.

2. **Obtención de fondos impulsada por las necesidades:** buscar fondos de tal forma que las necesidades humanitarias revistan importancia crítica para la adopción de decisiones.

El Movimiento está comprometido a cumplir su misión humanitaria de prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todo lugar, por ejemplo prestando ayuda a las personas afectadas por conflictos armados y tensiones internas, desastres naturales y crisis sanitarias. Este imperativo debe ser el elemento central de todas nuestras actividades, incluidas las de obtención de fondos. Este principio obliga a los componentes del Movimiento a realizar actividades de obtención de fondos proactivamente en respuesta a las necesidades humanitarias nacionales e internacionales insatisfechas y en apoyo de la respuesta humanitaria que prevea dar el Movimiento.

La comunicación para obtener fondos, es decir, las imágenes y los mensajes utilizados, debe representar con precisión las necesidades humanitarias a las que el Movimiento prevea dar respuesta. Asimismo, debe reflejar la labor del Movimiento y de sus componentes para ilustrar las actividades que se realizan en las comunidades afectadas y la situación en general. En todo momento, debe preservar la dignidad de las personas y las comunidades afectadas por crisis o en situación de vulnerabilidad, y respetarlas, y debe prestar la mayor atención posible a la seguridad y la protección de las poblaciones afectadas.

Este principio también reconoce que, cuando las necesidades humanitarias reciben respuesta de otras entidades, la búsqueda de fondos puede no ser necesaria o apropiada. En esos

casos, nuestra comunicación debería transmitir claramente la posición del Movimiento respecto de la crisis de que se trate y la decisión de no pedir fondos.

3. **Fomento de la capacidad:** apoyar a las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (las Sociedades Nacionales) para que definan y diversifiquen sus actividades de obtención de fondos, y promover el apoyo de otros componentes del Movimiento para fortalecer la capacidad de las Sociedades Nacionales en materia de movilización de recursos.

Este principio refleja el compromiso colectivo del Movimiento de tender una red de Sociedades Nacionales fuertes y sostenibles que sean capaces de apoyarse entre ellas y de contribuir a la labor general del Movimiento. Este principio reconoce que un modelo único de movilización de recursos no es apropiado para todos y que, juntos, debemos adoptar un enfoque sistemático del desarrollo de la búsqueda de fondos en las Sociedades Nacionales. Para ello, es preciso: promover las redes existentes; movilizar el apoyo entre pares; aprovechar nuestras amplias competencias y conocimientos internos; y valernos también de recursos y prácticas idóneas externos.

En 2011, la Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (la Federación) aprobó la primera estrategia de movilización de recursos para toda la Federación. Sus principales objetivos estratégicos siguen siendo pertinentes y válidos, en particular los objetivos de aumentar la capacidad de movilización de recursos de las Sociedades Nacionales. Con ese objetivo en mente y reconociendo la eficiente labor realizada para alcanzar resultados positivos en el ámbito del desarrollo de la capacidad de las Sociedades Nacionales en obtención de fondos, hemos adoptado este principio.

Además, este principio se relaciona con un cambio de paradigma más amplio en la financiación de la labor humanitaria, que reconoce que los recursos financieros deben ser más flexibles, eficientes, transparentes y eficaces. Las organizaciones humanitarias deben tratar de buscar apoyo y de fortalecer la acción local y los actores locales. Si contamos con Sociedades Nacionales fuertes que obtengan recursos sostenibles a nivel nacional, podremos construir un Movimiento más sólido y dar una respuesta humanitaria más eficaz.

La movilización de recursos es una importante función del desarrollo organizacional para todos los componentes del Movimiento. En el caso específico de las Sociedades Nacionales, contribuye a su sostenibilidad y a reducir la dependencia de unos pocos socios o donantes. Además, ayuda a crear grupos de apoyo dentro de las comunidades que podrán colaborar con las Sociedades Nacionales y permitirles expandir y desarrollar sus servicios humanitarios.

4. **Invertir para crecer:** identificar oportunidades para lograr un crecimiento que apoye la sostenibilidad financiera de los componentes del Movimiento a título individual y su capacidad de cumplir su misión en forma eficaz. Esforzarse por invertir de tal forma que se fomente el crecimiento en obtención de fondos, mediante decisiones basadas en datos y en evidencias.

Conforme a este principio, los directivos de los componentes del Movimiento deben priorizar la búsqueda de fondos como un medio para lograr sus objetivos humanitarios, a nivel local y mundial. Para ello, deben invertir en obtención de fondos.

Para tomar decisiones correctas en materia de inversiones, se debe comprender la posición actual en movilización de recursos a nivel nacional y cómo esa posición contribuye a la situación global general. Es indispensable contar con una base de financiación sostenible,

diversa y en crecimiento para garantizar la salud financiera de los componentes del Movimiento y su capacidad de responder a las crecientes necesidades humanitarias.

A fin de entender los mercados en los cuales obtenemos fondos, la base de fondos a la cual recurrimos y las oportunidades de inversión para crecer de forma individual y colectiva, se necesitan datos amplios y confiables para analizar y comparar. El Movimiento también debería comparar sus datos con los de otras organizaciones para tomar decisiones fundadas acerca de dónde pueden invertir sus componentes.

La inversión para crecer suele ser una decisión estratégica compleja. Los fondos disponibles suelen ser dirigidos hacia la prestación de servicios, proyectos y programas vitales para ayudar a las personas y las comunidades vulnerables. Sin embargo, la práctica ha demostrado que los componentes del Movimiento que siguen una estrategia de inversión clara para el desarrollo de la obtención de fondos tienen muchas más posibilidades de convertirse en organizaciones más fuertes y sostenibles, con más recursos disponibles para llevar adelante su labor humanitaria a largo plazo.

5. **Solidaridad y buena asociación:** adoptar un enfoque colaborativo y coordinado basado en la confianza, el respeto mutuo y la solidaridad entre los componentes del Movimiento, evitando todas las formas de competencia y promoviendo los cometidos y las funciones esenciales de cada uno, así como nuestras fortalezas.

Este principio reconoce que el potencial del Movimiento en materia de movilización de recursos depende de la capacidad de sus componentes de trabajar juntos con un espíritu de buena asociación, aprovechando los cometidos, las funciones esenciales y las fortalezas de cada uno. El Movimiento existe como un todo para prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todo lugar. El enfoque de la movilización de recursos a nivel local y mundial debe basarse en esa misión expresa.

Los componentes del Movimiento deberían utilizar su posición única y privilegiada en materia de movilización de recursos para avanzar en el cumplimiento de su misión, buscando oportunidades para apoyar y promover los logros de cada uno. Al abrir oportunidades para que los donantes entreguen fondos, independientemente de dónde estén ubicados, al permitir que las personas realicen un acto de humanidad haciendo un donativo y al coordinar las actividades de obtención de fondos para evitar la competencia, los componentes del Movimiento ayudan a crear una experiencia positiva para los donantes y los socios, más allá de la relación que tengan con el Movimiento.

6. **Obtener fondos para nuestra misión:** reconocer la primacía de las Sociedades Nacionales en la obtención de fondos para sus actividades en sus mercados respectivos, recordando que tienen la responsabilidad de maximizar los ingresos para la misión humanitaria del Movimiento.

Cada componente del Movimiento debería poder pedir o recibir los recursos adecuados para cumplir sus cometidos humanitarios, sus funciones esenciales y sus responsabilidades, y debería respaldar los esfuerzos de otros componentes del Movimiento en ese sentido.

Como auxiliares de los poderes públicos en el ámbito humanitario, las Sociedades Nacionales tienen una posición y una función particulares. Además, deben estar preparadas para responder a otras necesidades humanitarias, según sea necesario.

Las Sociedades Nacionales deberían tomar medidas proactivas para maximizar su potencial en materia de obtención de fondos cuando surjan oportunidades. Es vital que sean organizaciones fuertes en materia de obtención de fondos y que puedan y deseen buscar recursos en sus propios mercados para sus propias actividades y para las de otros componentes del Movimiento.

Tomando en consideración las necesidades humanitarias y la intención de los donantes, en situaciones en las que los componentes del Movimiento no pueden obtener fondos por el motivo que sea, aprovechamos juntos la oportunidad de explorar enfoques alternativos o el desarrollo de relaciones con los donantes por parte de otros componentes del Movimiento.

7. Diálogo con los Estados: reconocer la importancia estratégica, para todos los componentes del Movimiento, de un diálogo coordinado con los Estados para apoyar y financiar los cometidos humanitarios, las funciones y las competencias clave específicas; alentar enérgicamente a todas las Sociedades Nacionales a gestionar su relación con sus gobiernos en beneficio de todo el Movimiento.

Conforme a los Estatutos del Movimiento, los Estados tienen la obligación de apoyar, "siempre que [sea] posible, la acción de los componentes del Movimiento".¹

Por lo tanto, una de las principales funciones de las Sociedades Nacionales es entablar y conducir la relación con sus respectivos gobiernos a fin de asegurarse de contar en forma regular y a largo plazo con los recursos para su acción humanitaria, incluidas, entre otras, las actividades que realizan como parte de su función de auxiliares de los poderes públicos en el ámbito humanitario, así como para la Federación Internacional y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). Cuando existe una oportunidad de trabajar junto con los Estados, los componentes del Movimiento se esfuerzan por coordinar sus iniciativas para maximizar la financiación en beneficio de todos.

Los compromisos asumidos por los Estados para apoyar al Movimiento se extienden más allá de la Sociedad Nacional de su país. En particular, los Estados se han comprometido, en resoluciones específicas adoptadas por la Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja,² a proporcionar al CICR, mediante contribuciones especiales y regulares, los medios para cumplir las funciones y el cometido que le corresponden en virtud de los Convenios de Ginebra de 1949 y de los Estatutos del Movimiento. El CICR es responsable de hacer llamamientos a los gobiernos y de negociar las contribuciones de estos. La presencia de la Sociedad Nacional correspondiente en esas negociaciones depende del acuerdo celebrado entre el gobierno, el CICR y la Sociedad Nacional.

8. Posicionamiento de nuestra marca distintiva: solicitar fondos en todo momento y de una forma tal que contribuya a construir grupos de apoyo, lo que permitirá aumentar la visibilidad y fortalecer las marcas distintivas individuales de los componentes del Movimiento y del Movimiento como un todo.

¹ Estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, artículo 2, apartado 3.

² XXV Conferencia Internacional de la Cruz Roja, resolución 25, "Financiamiento del CICR por los gobiernos", Ginebra, 1986.

El Movimiento debe analizar, en relación con temas de interés e importancia comunes y globales, la conexión entre la movilización de recursos y la interacción pública, la definición de mensajes globales, la sensibilización y la diplomacia humanitaria.

Cada componente del Movimiento tiene la obligación de buscar fondos de una forma que transmita una imagen positiva y reconozca el impacto de las actividades de obtención de fondos en su propia marca distintiva y en su reputación, en las de otros componentes del Movimiento y en el Movimiento en su conjunto. Al comprometerse a apoyarse mutuamente en los esfuerzos por posicionarse positivamente a través de la búsqueda de fondos, los componentes del Movimiento ayudan a preservar su reputación y su marca distintiva, lo que permite al Movimiento cumplir su misión humanitaria.

Cuando existe la necesidad de hablar con una sola voz, el Movimiento debería coordinar su acción para dar a los patrocinadores, en el mercado mundial y en los mercados locales, la opción de donar efectivamente en respuesta a la situación humanitaria.

9. **Enfoque basado en principios:** adoptar un enfoque ético y basado en principios para buscar fondos que cumpla en todo momento con la legislación aplicable y demuestre el respeto de los Principios Fundamentales y de las políticas y los marcos normativos acordados por el Movimiento.

En todas las actividades de movilización de recursos, los componentes del Movimiento reiteran su determinación de cumplir los Principios Fundamentales del Movimiento, así como las políticas y los marcos normativos acordados por el Movimiento. De esta forma, se protegen los emblemas, la reputación y las marcas distintivas del Movimiento y sus componentes. En particular, los componentes del Movimiento tienen la obligación de respetar, en todo momento:

- los Principios Fundamentales;
- las normas y los principios acordados sobre la exhibición del emblema y sus denominaciones, así como los logotipos respectivos, de conformidad con los Convenios de Ginebra de 1949 y sus Protocolos adicionales de 1977, el Reglamento sobre el uso del emblema de la cruz roja o de la media luna roja por las Sociedades Nacionales, de 1991, y la legislación nacional aplicable;
- normas aplicables a nivel nacional, supranacional e internacional;
- otras normas y políticas pertinentes del Movimiento, incluida la Política del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para las asociaciones con empresas, de 2005,³ a fin de garantizar que los componentes del Movimiento no establezcan asociaciones ni acepten contribuciones de empresas u organizaciones cuyas actividades no respeten los Principios Fundamentales, la misión y/o los objetivos;
- normas reconocidas sobre protección de datos.

Los componentes del Movimiento también deberían asegurarse de no realizar actividades de movilización de recursos ni solicitar o recibir fondos que podrían exponerlos a un riesgo significativo tanto a nivel de las finanzas como de la reputación. Por último, y a la luz de lo dicho más arriba, todos los componentes deberían considerar aplicar las normas y los procedimientos necesarios, incluidos mecanismos de supervisión adecuados, a fin de

³ Consejo de Delegados, resolución 10, "La Política del Movimiento para las asociaciones con empresas", Seúl, 2005.

garantizar que las actividades de búsqueda de fondos se realicen de forma ética y basada en principios en todo momento.

10. Rendición de cuentas: buscar y utilizar los recursos donados de una forma tal que honre la intención de los donantes, que sea transparente y permita rendir cuentas a las personas y las comunidades a las que prestamos servicios, a nuestros donantes y al Movimiento en su conjunto.

A fin de seguir siendo el socio de preferencia de los donantes y de mantener su lealtad, es fundamental que los componentes del Movimiento demuestren una gestión eficaz de los fondos, así como transparencia y rendición de cuentas ante los donantes y las comunidades a las que prestan servicios, en cumplimiento de las normas y los reglamentos correspondientes a nivel nacional, supranacional e internacional. Ello es de suma importancia en un entorno cada vez más competitivo para la obtención de fondos, tanto a nivel nacional como internacional.

Independientemente del tipo de asociación, así sea con un miembro de la opinión pública o con un gobierno donante, la decisión de un socio de apoyar al Movimiento o a uno de sus componentes debería considerarse como una señal de su confianza en nuestra capacidad de cumplir nuestra misión.

En este contexto, los intereses de los donantes son centrales. Por lo tanto, las contribuciones solo podrán utilizarse de conformidad con las condiciones que los donantes establezcan. Los componentes del Movimiento deben poder informar sobre el uso de los fondos recibidos. Además, en muchos países, existe el requisito legal de que los fondos obtenidos para un fin específico sean utilizados para ese fin. Una comunicación clara sobre el o los fines de las actividades para las cuales solicitan fondos puede ayudar a los componentes del Movimiento a ofrecer transparencia y rendición de cuentas a los donantes, a las comunidades a las que prestan servicios y al Movimiento en su conjunto.

Anexo 2

Productos - Transformar las actividades destinadas a obtener fondos

ÍNDICE

Antecedentes

Alineación estratégica

Necesidades y situación actual

Análisis externo

Reseña, objetivos y beneficios del programa

Estructura de gobierno y gestión

Presupuesto estimado

Panorama general y plazos

ANTECEDENTES

El objetivo de este documento es proponer iniciativas que, a lo largo de un periodo de tres años, definan el marco para un cambio transformacional acerca de la forma en que el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (el Movimiento) entiende la obtención de fondos, invierte en ella y coordina sus actividades al respecto, así como de los resultados que logra en materia de obtención de fondos. La finalidad de las iniciativas es complementar la labor que ya realizan los componentes del Movimiento en materia de desarrollo de capacidad y obtención de fondos.

El 7 de diciembre de 2015, el Consejo de Delegados adoptó el logotipo del Movimiento (CD/15/R2). En esa misma resolución, se asignó al Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y a la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) el cometido y la responsabilidad de llevar adelante un proceso participativo con las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (las Sociedades Nacionales) para elaborar principios aplicables a todo el Movimiento en materia de movilización de recursos y presentarlos ante el Consejo de Delegados en 2017:

El Consejo de delegados (...) *insta* a los componentes del Movimiento a demostrar su liderazgo colectivo con el fin de optimizar el potencial del Movimiento para coleccionar fondos en un espíritu de colaboración y de buena asociación, y *exhorta* al CICR y a la Federación Internacional a que lleven a cabo un proceso participativo con las Sociedades Nacionales para elaborar los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento, los cuales se someterán a la aprobación del Consejo de Delegados en 2017.

Un grupo de referencia de directivos de las Sociedades Nacionales, presidido por el CICR y la Federación Internacional, acordó que, además de los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento, se necesitaban varios productos para apoyar al Movimiento en la consecución de su misión, respaldar la aplicación de los principios y "[maximizar]" verdaderamente el potencial del Movimiento en materia de obtención de fondos en un espíritu de colaboración y buena asociación". Esos productos son:

- un centro de obtención de fondos virtual que tenga el objetivo de coordinar las posteriores iniciativas y las actividades de obtención de fondos del Movimiento en general, intercambiar mejores prácticas en materia de obtención de fondos, y facilitar y coordinar la formación y el desarrollo del personal encargado de la obtención de fondos dentro del Movimiento;
- un fondo para proporcionar financiación inicial que permita apoyar el crecimiento y el desarrollo en obtención de fondos conforme a las necesidades de las Sociedades Nacionales;
- un mejor acceso del Movimiento a datos sólidos sobre obtención de fondos, así como un mejor análisis de esos datos, con el objetivo de fundamentar la adopción de decisiones estratégicas en el ámbito de la movilización de recursos.

Este documento establece los fundamentos para asignar los fondos y los recursos necesarios a un marco que aplicará la visión y los principios de la movilización de recursos en la práctica.

El Movimiento **busca una inversión de 8,3 millones de francos suizos a lo largo de tres años para el programa de trabajo propuesto; esa cifra incluye los costos para la puesta en marcha, la dotación de personal y la inversión inicial para el establecimiento del marco.** El objetivo es que los componentes del Movimiento logren juntos mayor sostenibilidad en materia de inversión; sostenibilidad tanto para las Sociedades Nacionales en sus

actividades de obtención de fondos y para el Movimiento en su conjunto mediante el crecimiento de su cartera de movilización de recursos.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Tal como solicitó el Consejo de Delegados en 2015, un grupo de referencia integrado por directivos de 34 Sociedades Nacionales, el CICR y la Federación Internacional ha elaborado una visión y principios relativos a la movilización de recursos. La visión incita a los componentes del Movimiento a lo siguiente: trabajar juntos para ser líderes en movilización de recursos a nivel local y mundial, lo que permitirá al Movimiento maximizar su alcance mundial; cumplir su misión humanitaria; y ser el socio de preferencia de sus patrocinadores, dado el excelente cuidado de los donantes y la gestión responsable de los fondos que ofrecen. El objetivo de este programa de trabajo es:

- ser líderes, a nivel local y mundial, de la movilización de recursos para la labor humanitaria;
- movilizar el poder de la humanidad, sobre todo en tiempo de crisis, para que los socios y los patrocinadores puedan ayudar a quienes más lo necesitan;
- lograr sostenibilidad financiera individual y colectiva con un espíritu de solidaridad y buena asociación, reconociendo que el Movimiento es más fuerte como un todo que la suma de sus partes.

Los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento promueven el establecimiento de un marco centrado en el apoyo a las Sociedades Nacionales para el desarrollo de la obtención de fondos, la coordinación en ese ámbito para evitar la competencia, el trabajo conjunto para aprovechar al máximo las oportunidades en un espíritu de solidaridad y buena asociación, y la inversión en obtención de fondos basada en datos sólidos y un buen conocimiento del mercado, sosteniendo siempre un enfoque de la obtención de fondos ético y basado en principios.

La visión, los objetivos y los principios se elaboraron para complementar la estrategia de movilización de recursos de la Federación Internacional, que fue aprobada por la Asamblea General en 2011. Esa estrategia también se centra en mantener el liderazgo en obtención de fondos en situaciones de emergencia, aumentar los ingresos para la acción a nivel nacional e internacional en situaciones que no son emergencias, y reforzar la capacidad de las Sociedades Nacionales en el ámbito de la obtención de fondos.

Los productos, en particular el centro de obtención de fondos virtual y las iniciativas de inversión en obtención de fondos, complementará la colaboración entre la Federación Internacional, el CICR y las Sociedades Nacionales para elaborar un concepto del futuro fondo de inversión de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Su objetivo es fortalecer la acción local en caso de que se necesite una respuesta internacional. La creación de ese fondo es un reconocimiento de que, si bien muchas Sociedades Nacionales son sólidas y estables, otras están lejos de alcanzar su potencial. Se necesitan más inversiones y apoyo para que las Sociedades Nacionales sean actores humanitarios independientes y sostenibles en el tiempo, para que sus comunidades las reconozcan, confíen en ellas y las vean como socios fiables para la realización de una acción humanitaria eficaz y basada en principios. Es importante que las iniciativas presentadas para apoyar la inversión en obtención de fondos estén en consonancia con los objetivos más amplios del futuro fondo de inversión de la Cruz Roja y de

la Media Luna Roja, dado que el desarrollo de una capacidad en movilización de recursos y la inversión en ella son factores importantes para garantizar la sostenibilidad financiera de las Sociedades Nacionales en el contexto de su desarrollo organizacional general.

NECESIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL

El Movimiento tiene la misión de prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todo lugar, así como de ayudar a las personas afectadas por desastres, conflictos armados y problemas sanitarios y sociales. Esa labor colectiva nunca ha sido tan importante como hoy. Vivimos en un mundo en que los conflictos armados, los desastres naturales y otras emergencias crean una brecha cada vez más profunda entre las necesidades básicas de las personas y los recursos disponibles.⁴ Tenemos el deber moral de maximizar nuestro potencial en materia de obtención de fondos, tanto individual como colectivamente, para satisfacer esas necesidades. Sin embargo, como Movimiento, aún no estamos aprovechando todo nuestro potencial y tenemos dificultades para aumentar nuestros ingresos suficientemente.

Además, estamos "dejando dinero sobre la mesa" y perdiendo partes de mercado en favor de otras organizaciones nacionales e internacionales, dado que carecemos de una visión común de nuestras ambiciones en materia de movilización de recursos. Con frecuencia, no invertimos donde hay oportunidades de crecimiento, así sea en mercados, tecnologías o productos específicos. Por lo tanto, como Movimiento, debemos aprovechar la oportunidad para aumentar suficientemente nuestros ingresos.

Los datos sobre obtención de fondos del Movimiento son recogidos y analizados anualmente solo del CICR, la Federación Internacional y 16 Sociedades Nacionales a través del ejercicio comparativo mundial de organizaciones internacionales no gubernamentales. Si bien los datos pueden no ser representativos de la capacidad general de movilización de recursos del Movimiento, su análisis pone en evidencia varias cuestiones básicas:

- el Movimiento no comprende cabalmente su posición en obtención de fondos debido a la falta de datos;
- el crecimiento del Movimiento en obtención de fondos se ha estancado (crecimiento anual compuesto del 2% entre 2011 y 2015);
- en comparación con organizaciones internacionales no gubernamentales, el Movimiento está perdiendo parte del mercado, con una reducción del 22% en 2011 al 18% en 2015.

Muchas Sociedades Nacionales son fuertes y seguras en el plano financiero, y otras han tomado y siguen tomando medidas importantes para desarrollar su propia capacidad de financiación estratégica. Pero un número significativo de Sociedades Nacionales afronta graves dificultades para responder a las necesidades humanitarias debido a su escasa capacidad de movilizar recursos en forma sostenida. Para la mayoría de las 90 Sociedades Nacionales que realizaron el proceso de Certificación y evaluación de la capacidad institucional (OCAC) de la Federación Internacional, se verificó que es muy frecuente la debilidad sistémica en materia de movilización de recursos.

⁴ El informe del panel de alto nivel sobre financiación humanitaria dirigido al secretario general de la ONU, *Too Important to Fail: Addressing the Humanitarian Financing Gap*, calcula que esa brecha es de quince mil millones de dólares estadounidenses.

La encuesta en línea realizada en el marco de la investigación para elaborar los principios y los productos aplicables a todo el Movimiento fue completada por 93 Sociedades Nacionales (es decir, el 49% de la red). Se pidió a las Sociedades Nacionales que escogieran, entre ocho explicaciones posibles, cuál de ellas podría ser responsable de la tendencia hacia la disminución de la financiación en su país. La explicación más escogida fue la falta de inversión en obtención de fondos (53%, 49 Sociedades Nacionales), seguida de un menor apoyo financiero de los socios (49%, 46 Sociedades Nacionales) y de recursos limitados para especialistas en obtención de fondos (o un acceso limitado a ellos) (47%, 44 Sociedades Nacionales).

También se preguntó a las Sociedades Nacionales si recogían y analizaban sistemáticamente datos sobre su desempeño en obtención de fondos a fin de conocer su potencial de crecimiento y de fundar en esos datos sus decisiones en materias de inversiones. De todas las Sociedades Nacionales encuestadas, 53 dijeron hacerlo, lo que sugiere que unas 37 Sociedades Nacionales más podrían participar en las iniciativas anuales del Movimiento de comparación y recolección de datos. Las 40 Sociedades Nacionales que dijeron que no recogían ni analizaban datos sobre su desempeño en obtención de fondos ofrecieron varias razones e ideas que podrían ayudarles o permitirles hacerlo, y muchas de ellas dieron respuestas múltiples. La más frecuente fue la falta de capacidad o de recursos, citada por 26 Sociedades Nacionales. "Tenemos una capacidad limitada para hacerlo. Tal vez necesitemos apoyo en este ámbito (construcción de capacidad en obtención de fondos)" y "una base de datos y un sistema de gestión de la información deficientes". Asimismo, se preguntó a las Sociedades Nacionales si estarían interesadas en recibir una inversión financiera para desarrollar sus actividades de obtención de fondos, a lo que el 81% de las Sociedades Nacionales encuestadas respondió afirmativamente. Por otro lado, el 65% de las Sociedades Nacionales encuestadas sugirió que estarían dispuestas a asignar tiempo de sus recursos humanos a un centro de obtención de fondos virtual y el 18% estarían dispuestas a proporcionar fondos.

ANÁLISIS EXTERNO

En el sector profesional de la obtención de fondos, se reconoce ampliamente que la inversión estratégica en obtención de fondos puede impulsar un crecimiento sostenido de los ingresos. Un estudio comparativo, realizado por *International Fundraising Leadership Forum*, que representa a 15 organizaciones internacionales no gubernamentales y organismos de la ONU (por ejemplo, *Amnesty International*, *Save the Children*, *Oxfam*, *UNICEF*, *ACNUR*) muestra que las organizaciones que hacen inversiones coordinadas de largo plazo en mercados estratégicos logran un crecimiento saludable de sus ingresos. Las que no lo hacen tienen más dificultades para lograr el crecimiento.

Las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales que han establecido una cultura de crecimiento de sus ingresos exitosa reconocen la importancia de los fondos de inversión para impulsar ese crecimiento. Las organizaciones que están en vías de crecimiento han tomado la decisión estratégica de invertir en crecimiento de ingresos en países con oportunidades tanto para crecimiento absoluto como para crecimiento rentable de ingresos de largo plazo sostenibles.

Para la mayoría de las organizaciones, priorizar las inversiones significa construir una base de donantes privados individuales regulares que apoyen a la organización a través de una donación automática mensual o regular. Las organizaciones utilizan diversos tipos de mecanismos o fondos de inversión, como asignar parte de su presupuesto central a

inversiones o, en el caso de las organizaciones con una posición financiera fuerte, apoyar a otras organizaciones de su país con potencial de crecimiento, a través de un organismo central o bilateralmente.

La gestión de la cartera para obtención de fondos y la coordinación a nivel internacional de la toma de decisiones sobre inversiones para obtención de fondos dieron lugar a un crecimiento más estratégico y específico. Las organizaciones que obtuvieron buenos resultados y crecimiento son las que centran sus inversiones en países con potencial de alto crecimiento y alto valor. Los beneficios de las inversiones son menores cuando se invierte en países relativamente subdesarrollados o cuando se está fortaleciendo la capacidad organizacional.

El estudio también destaca que algunas organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales aplicaron reducciones de costos en partes de sus operaciones, protegiendo al mismo tiempo las inversiones en crecimiento de los ingresos para garantizar la futura salud financiera de su organización.

Las siguientes organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales utilizan inversiones en mercados específicos para el crecimiento de sus ingresos: ACNUR, UNICEF y *Save the Children*. *Save the Children* también administra un centro de obtención de fondos, mientras que *Amnesty International*, MSF y UNICEF tienen, cada una, personal asignado al desarrollo de la obtención de fondos a nivel global.

RESEÑA, OBJETIVOS Y BENEFICIOS DEL PROGRAMA

Anticipando la adopción de los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento, el CICR y la Federación Internacional, junto con el grupo de referencia de Sociedades Nacionales, proponen que se asigne inmediatamente el carácter de prioritarias a las siguientes cuestiones: establecer un centro de obtención de fondos virtual; recoger y analizar datos; y establecer un fondo que proporcione financiación inicial para impulsar los resultados en movilización de recursos a nivel local y mundial.

El objetivo del programa es poner en marcha iniciativas que, a lo largo de un periodo de tres años, definan el marco para un cambio transformacional acerca de la forma en que el Movimiento entiende la obtención de fondos, invierte en ella y coordina sus actividades al respecto, así como de los resultados que logra en materia de obtención de fondos. El programa consta de tres proyectos, que se detallan a continuación.

1 CENTRO DE OBTENCIÓN DE FONDOS VIRTUAL

El alcance, el formato y el modelo de funcionamiento del centro de obtención de fondos virtual se establecerán tras la adopción prevista de la resolución sobre los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento por el Consejo de Delegados que se reúne en noviembre de 2017, sobre la base de amplias consultas con los componentes del Movimiento. El centro de obtención de fondos virtual propuesta será una base para promover la excelencia en obtención de fondos, acceder a información de mercado, explorar colectivamente asociaciones a nivel mundial y apoyar el desarrollo de estrategias para intercambiar mejores prácticas y enseñanzas organizacionales. Será también un recurso en el que los componentes del Movimiento podrán colaborar y del que podrán obtener apoyo para lograr sus objetivos organizacionales en el marco de estrategias de movilización de recursos individuales y colectivas. No está previsto que el centro de obtención de fondos virtual sea una entidad separada para la obtención de fondos.

El centro de obtención de fondos virtual se establecerá en dos etapas. La primera será la definición de la estructura básica para ponerlo en marcha. Puede comenzar en enero de 2018, luego de la adopción por el Consejo de Delegados de la resolución sobre movilización de recursos. Se formará un equipo pequeño y virtual de Coordinación y Apoyo para la Movilización de Recursos, a fin de que establezca y conduzca los tres componentes clave de la primera etapa: determinación del proceso para recoger y analizar datos sobre obtención de fondos; establecimiento de los sistemas y los procesos necesarios para invertir en obtención de fondos; y coordinación del desarrollo de capacidad, incluida la recolección de mejores prácticas.

En la segunda etapa, se establecerá una reserva central para los productos globales, los programas y los contenidos relativos a la obtención de fondos (por ejemplo, presupuestos, estudios de caso, propuestas, imágenes) de todo el Movimiento. La segunda etapa puede comenzar a principios de 2020, o antes, si la primera etapa concluye más rápidamente. Cabe observar que los presupuestos para la puesta en marcha y el desarrollo temprano de estas iniciativas son bajos, en comparación con los asignados a otras redes humanitarias. Estos presupuestos deberían revisarse anualmente para garantizar que se utilicen según lo previsto y para facilitar la ampliación de los programas que han dado resultado. El plan es contar con inversión externa durante el segundo y el tercer años, y avanzar para que este programa, que incluye el centro virtual y el fondo de inversión, sea ampliamente autofinanciado (es decir, financiado por donantes) en el largo plazo.

Las Sociedades Nacionales pueden contribuir a la sostenibilidad del centro mediante la donación de fondos y/o la asignación de "expertos voluntarios" para que trabajen con un pequeño equipo; estas serán las "Sociedades Nacionales donantes". Las otras Sociedades Nacionales recurrirán a los tres componentes del Movimiento, dando por sentado que compartirán lo que aprendan; estas serían las "Sociedades Nacionales receptoras". En algunos casos, la contribución será unidireccional (por ejemplo, reforzar la capacidad de una Sociedad Nacional asociada). Pero las Sociedades Nacionales donantes también podrán ser receptoras (por ejemplo, cuando una Sociedad Nacional europea asista al *International Fundraising Skillshare*). Se desarrollará una solución tecnológica para que, cuando sea posible y viable, las actividades del centro sean virtuales y no presenciales. Las Sociedades Nacionales donantes deberán presupuestar su contribución al centro en adición a, o en remplazo de, toda construcción de capacidad planeada que normalmente habrían realizado como parte de su apoyo a los objetivos del Movimiento.

El equipo de Coordinación y Apoyo para la Movilización de Recursos podrá recurrir a los mejores talentos en obtención de fondos. Al comienzo, se necesitarán entre seis y siete colaboradores, incluido un jefe de equipo. El centro debería tener competencias profesionales en obtención de fondos corporativa y gubernamental, donaciones individuales, fideicomisos, fundaciones, datos y apoyo. Al finalizar el segundo año, se realizará un examen del equipo.

Los objetivos generales del centro serán:

- supervisar proyectos de inversión y efectuar un seguimiento de los datos;
- ofrecer una plataforma para intercambiar mejores prácticas en materia de obtención de fondos y acceder a herramientas y competencias al respecto;
- coordinar la formación y el desarrollo sobre obtención de fondos a nivel mundial a través de una plataforma informática accesible mundialmente, y apoyar la realización de talleres y eventos para el intercambio de conocimientos a nivel regional y mundial.

Los beneficios de invertir en este proyecto son:

- un centro como espacio único para mejorar el desempeño del Movimiento en obtención de fondos, que a su vez permita que el poder y las competencias colectivas del Movimiento conduzcan los programas de trabajo (al tener un grupo principal pequeño);
- visibilidad de las competencias en obtención de fondos dentro del Movimiento, lo que promueve la transferencia de competencias y el desarrollo personal de los principales recolectores de fondos dentro del Movimiento;
- un pequeño equipo de expertos en obtención de fondos dedicado a alcanzar y promover una visión de todo el Movimiento sobre la obtención de fondos para ayudar a todos sus componentes a aprovechar las oportunidades y superar las dificultades en sus propios contextos externos, así como a dar una mejor respuesta colectiva a las tendencias en materia de financiación.

2 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El centro de obtención de fondos virtual también será una biblioteca central de datos sobre obtención de fondos de todo el Movimiento. Estos datos servirán para fundamentar y basar en evidencias la toma de decisiones del Movimiento en materia de obtención de fondos. A través de los datos, el Movimiento comprenderá las fortalezas y las oportunidades relativas, y hallará oportunidades en los mercados internos y en el mercado internacional.

Al reunir y analizar datos generales, la biblioteca central permitirá que el Movimiento evalúe con confianza sus mediciones financieras clave en términos de obtención de fondos, incluidos los ingresos y los gastos generales para cada Sociedad Nacional. Los datos se distribuirán por sector: público, privado, gobiernos, otros componentes del Movimiento, compras (bienes/comercial), compras (servicios/caridad). Se debe hacer un seguimiento de los datos durante al menos tres años para poder usarlos efectivamente en el análisis. Además de recoger datos mínimos sobre ingresos y gastos, habrá un sistema escalonado para recoger y analizar otros datos. Por ejemplo: "A" para avanzado, "B" para intermedio y "C" para ingreso.

Actualmente, el Movimiento solo recoge datos sobre obtención de fondos en forma anual del CICR, la Federación Internacional y 16 Sociedades Nacionales. En 2015, informaron un ingreso global de cinco mil millones de dólares estadounidenses. El análisis sugiere que la tasa de crecimiento anual compuesta para el Movimiento fue del 2% y que su parte de mercado ha disminuido del 22% en 2011 al 18% en 2015. Esta evidencia limitada sugiere que el Movimiento es relativamente poco competitivo en comparación con algunas organizaciones internacionales tanto gubernamentales como no gubernamentales y programas de obtención de fondos de la ONU.

El ejercicio de comparación entre pares para organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales muestra que varias de ellas están logrando un crecimiento general en contribuciones voluntarias mediante inversiones estratégicas en "mercados" de obtención de fondos. Por ejemplo, en Corea del Sur, el ACNUR invirtió en obtención de fondos cara a cara y ha aumentado sus ingresos de esa fuente en un 100% a lo largo de cinco años. En la actualidad, los fondos que el ACNUR obtiene en Corea del Sur gracias a las actividades cara a cara son mayores que los que obtiene del gobierno.

Los objetivos del proyecto de recolección y análisis de datos son los siguientes:

- establecer una base para el desempeño del Movimiento en obtención de fondos mediante una mayor participación en el ejercicio de comparación global (de 16 Sociedades Nacionales a 20 en un año) y aumentar continuamente ese número para alcanzar más del 50% de la red (por ejemplo, 95 Sociedades Nacionales) en 2020;
- utilizar los datos para informar anualmente sobre el progreso comparativo de las actividades de obtención de fondos de todo el Movimiento sobre la base de una comparación externa;
- identificar oportunidades para inversiones estratégicas a fin de aumentar la obtención de fondos o defender la parte de mercado del Movimiento tanto local como mundialmente.

Los beneficios de invertir en este proyecto son:

- visibilidad en todo el Movimiento (es decir, directivos de todos los componentes del Movimiento) acerca de las estadísticas de obtención de fondos del Movimiento y su desempeño comparativo anual;
- mejor inversión en obtención de fondos basada en evidencias para centrarse en desarrollo de mercado específico, crecimiento y estrategias de competencia-mitigación;
- mayor hincapié en la transparencia de los datos internos y en desarrollo estratégico. A su vez, esto permitirá impulsar con más facilidad una cultura de colaboración en materia de obtención de fondos dentro del Movimiento y destrabar oportunidades de obtener fondos de donantes que actualmente no optan por trabajar con el Movimiento debido a su "complejidad" transfronteriza.

3 INVERSIÓN EN OBTENCIÓN DE FONDOS

El alcance, el formato y el modelo de funcionamiento del fondo de inversión en obtención de fondos, al igual que el centro de obtención de fondos virtual, se establecerán tras la adopción prevista de la resolución sobre los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento por el Consejo de Delegados que se reúne en noviembre de 2017, sobre la base de amplias consultas con los componentes del Movimiento. Lo que se espera es que el centro de obtención de fondos virtual coordine las inversiones generales en obtención de fondos y trabaje con algunas Sociedades Nacionales para identificar su potencial en obtención de fondos. El centro realizará estudios de factibilidad para evaluar y priorizar las inversiones. Prestará apoyo para hacer pruebas y tests y desplegar iniciativas que hayan demostrado tener la capacidad de crear flujos de ingresos múltiples, sostenibles y de "multi millones" de dólares. Las actividades relacionadas con el fondo de inversión en obtención de fondos complementarían las valiosas contribuciones que actualmente hacen los componentes del Movimiento al fortalecimiento de la capacidad de las Sociedades Nacionales en materia de obtención de fondos. Además, la intención es que los métodos para invertir en obtención de fondos estén claramente alineados con los que se están definiendo en apoyo del desarrollo organizacional general (por ejemplo, el próximo fondo de inversión de la Cruz Roja y la Media Luna Roja).

El objetivo principal será ayudar a las Sociedades Nacionales a desarrollar su capacidad y volverse autosuficientes en movilización de recursos. El fondo seguirá un conjunto riguroso de objetivos específicos y mensurables, así como criterios temporales, y tendrá condiciones que incluirá un firme compromiso de trabajar en asociación tanto con los inversores como con los receptores. Permitirá que el Movimiento aproveche el mayor número posible de oportunidades en obtención de fondos, así como que articule un crecimiento de los ingresos

para los próximos tres a cinco años. Los mecanismos de supervisión para el fondo deberían definirse en el primer semestre de 2018. Es un indicador de desempeño clave del proyecto para ese periodo. El responsable del proyecto dedicado al fondo será un recurso central para identificar, calificar, priorizar y probar las oportunidades de inversión con las Sociedades Nacionales. Se identificarán oportunidades proactiva y reactivamente, a través de investigaciones y estudios, y solicitando la participación y el compromiso de las Sociedades Nacionales.

Se determinará la viabilidad de las propuestas sobre la base de criterios de seguimiento sólidos, como: la magnitud de la oportunidad, la complejidad, los plazos, el personal y los fondos necesarios, la evidencia de logros alcanzados por otras entidades y la estructura de apoyo con que se cuente en la Sociedad Nacional correspondiente. Las condiciones se definirán en forma consensuada, y se buscarán los fondos necesarios.

Cuando corresponda, se realizará una prueba piloto, un prototipo o un test, y se acordarán el presupuesto, el plan del proyecto, los plazos, el personal y los indicadores de desempeño clave. Se establecerán los procesos de seguimiento y evaluación, propuesta y finalización, y se determinarán los fondos y el personal necesarios. Estos puede ser pro bono del centro. El despliegue de las iniciativas requerirá una aprobación, ya que implicarán invertir montos significativos, sobre la base de logros financieros probados. Luego del periodo inicial, durante el cual los fondos provendrán de las Sociedades Nacionales, el CICR y la Federación Internacional, el plan es obtener fondos de donantes externos para financiar la mayor parte de las inversiones, así sea como subsidios dentro del fondo de inversión o como préstamos blandos.

Los objetivos del fondo de inversión son los siguientes:

- invertir en reforzar la capacidad de las Sociedades Nacionales en materia de obtención de fondos, por ejemplo mediante el apoyo a las Sociedades Nacionales que estén operando en mercados de obtención de fondos emergentes o que estén apenas comenzando a buscar fondos, o financiando a las que estén en mercados maduros, para ayudarles a desarrollar nuevas fuentes de ingresos;
- lograr crecimiento interno e internacional en obtención de fondos;
- financiar iniciativas que tengan el potencial de aumentar los ingresos para la labor del Movimiento mediante la emisión de llamamientos internacionales y la promoción de relaciones con los donantes que trasciendan las fronteras.

Los beneficios de invertir en este proyecto son:

- más fondos para las Sociedades Nacionales;
- inversiones específicas en las actividades de obtención de fondos de determinadas Sociedades Nacionales, para mejorar su sostenibilidad, su independencia y su crecimiento en el plano financiero;
- un mecanismo de todo el Movimiento que ayude a las Sociedades Nacionales y al Movimiento en su conjunto a realizar su potencial en mercados específicos con segmentos de donantes específicos;
- iniciativas para la obtención de fondos que trasciendan las fronteras y más relaciones con donantes mundiales.

ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN

La estructura de gobierno y el modelo de funcionamiento del centro de obtención de fondos virtual se definirán y acordarán luego de la adopción prevista de la resolución sobre los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento, sobre la base de amplias consultas con los componentes del Movimiento. En el corto plazo, las tareas iniciales y las consultas sobre el centro de obtención de fondos virtual y el fondo de inversión en obtención de fondos serán conducidas por un director de obtención de fondos experimentado de la Cruz Roja y por un equipo de consultores en obtención de fondos. Se prevé que estos profesionales técnicos informen sus resultados a un comité integrado por el CICR, la Federación Internacional y directivos de las Sociedades Nacionales. La estructura de gobierno y gestión del fondo de inversión también tendrá que alinearse con las iniciativas de inversión existentes de las Sociedades Nacionales, es decir el fondo de inversión de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

PRESUPUESTO ESTIMADO

El presupuesto que figura en el cuadro a continuación es especulativo y se basa en estimaciones conservadoras sobre los modelos creados y los niveles de inversión realizada por otras organizaciones no gubernamentales internacionales y organizaciones internacionales. Se establecerán modelos de funcionamiento, presupuestos y costos precisos luego de la adopción prevista de la resolución sobre los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento por el Consejo de Delegados que se celebra en noviembre de 2017. Se prevé que la inversión total estimada a lo largo de los próximos tres años sea de 8,3 millones de francos suizos, con una inversión inicial para la puesta en marcha de 1,7 millones de francos suizos en el primer año. Los mayores costos en recursos humanos para las funciones del centro de obtención de fondos virtual y datos en 2019 y 2020 se destinarán a los cargos relativos a análisis, donativos individuales, obtención de fondos corporativa y legados, a fin de mejorar los conocimientos del Movimiento en estos ámbitos. El centro de obtención de fondos virtual no movilizará recursos. Los expertos en obtención de fondos propuestos aportarán conocimientos y coordinación para apoyar a los componentes del Movimiento, específicamente para apoyar el fortalecimiento de la capacidad de las Sociedades Nacionales en materia de obtención de fondos.

En este momento, es difícil prever cuál será el retorno financiero, ya que no todas las inversiones pueden asociarse a actividades de obtención de fondos directas. Sin embargo, el retorno de las actividades de obtención de fondos en inversiones es de 3:1 en promedio. De modo que una estimación conservadora sería de 24 millones de francos suizos adicionales para el Movimiento a lo largo de tres años. El crecimiento anticipado sería mayor en función de los mercados y de las oportunidades de desarrollo en las que se hagan las inversiones.

		2018	2019	2020	Total tres años
Centro de obtención	Jefe de desarrollo/responsable de proyecto	160.000 CHF	240.000 CHF	400.000 CHF	800.000 CHF
	Sistema de alojamiento en línea	50.000 CHF	100.000 CHF	200.000 CHF	350.000 CHF
	Consultoría en diseño y especificación	50.000 CHF	50.000 CHF	50.000 CHF	150.000 CHF
		25.000 CHF	25.000 CHF	25.000 CHF	75.000 CHF
	Eventos (por ej., <i>skillshares</i>)	100.000 CHF	100.000 CHF	100.000 CHF	300.000 CHF
	Formación	CHF 0	50.000 CHF	75.000 CHF	125.000 CHF
	Subtotal	385.000 CHF	565.000 CHF	850.000 CHF	1.800.000 CHF
Gestión de sistemas de datos	Jefe de desarrollo/responsable de proyecto	160.000 CHF	240.000 CHF	400.000 CHF	800.000 CHF
	Sistema de datos, por ej., CRM global	50.000 CHF	100.000 CHF	200.000 CHF	350.000 CHF
	Consultorías	50.000 CHF	50.000 CHF	50.000 CHF	150.000 CHF
	Viajes	25.000 CHF	25.000 CHF	25.000 CHF	75.000 CHF
	Subtotal	285.000 CHF	415.000 CHF	675.000 CHF	1.375.000 CHF
Inversión en obtención de fondos	Jefe de desarrollo/responsable de proyecto	160.000 CHF	160.000 CHF	160.000 CHF	480.000 CHF
	Consultoría en diseño y gobierno	50.000 CHF	25.000 CHF	25.000 CHF	100.000 CHF
	Viajes	25.000 CHF	25.000 CHF	25.000 CHF	75.000 CHF
	Fondos de inversión	500.000 CHF	1.000.000 CHF	2.000.000 CHF	3.500.000 CHF
	Subtotal	735.000 CHF	1.210.000 CHF	2.210.000 CHF	4.155.000 CHF
Director del programa		2018	2019	2020	Total tres años
	Salario y gastos	180.000 CHF	180.000 CHF	180.000 CHF	540.000 CHF
	Viajes	25.000 CHF	25.000 CHF	25.000 CHF	75.000 CHF
	Riesgos y contingencias	100.000 CHF	100.000 CHF	100.000 CHF	300.000 CHF
	Subtotal	305.000 CHF	305.000 CHF	305.000 CHF	915.000 CHF

PANORAMA GENERAL Y PLAZOS

2017

1. El Consejo de Delegados aprueba los principios y los productos.
2. Se obtiene financiación para los primeros tres años a través de promesas internas de apoyo financiero.
3. Se contrata al director del programa y a los miembros de la junta del programa.

2018

4. Se establece el centro; el director del programa comienza su actividad.
5. Comienza la primera fase de los programas principales, con la supervisión del comité directivo del programa.
6. Comienza el proceso de selección del personal clave del centro y del programa.
7. La participación en la revisión del *International Fundraising Leadership* aumenta a 40.
8. El personal clave comienza a trabajar en recolección y análisis de datos, el fondo, las mejores prácticas y las enseñanzas, en consonancia con los indicadores de desempeño clave establecidos por la junta del programa.
9. La junta del programa se reúne a fines de 2018 para revisar el programa e informar a los "inversores" del Movimiento.

2019

10. Se incrementa el trabajo en torno a recolección y análisis de datos, el fondo, mejores prácticas y enseñanzas en consonancia con los indicadores de desempeño clave.
11. Se consiguen donantes para apoyar el fondo de inversión en el mediano y el largo plazo.
12. Se ofrece *feedback* a los inversores externos sobre su inversión inicial; el enfoque de las inversiones se ajusta según sea necesario.
13. Se presenta el informe sobre el progreso alcanzado al Consejo de Delegados, en el que se evalúa si se han logrado los objetivos del programa.
14. La junta del programa se reúne para analizar el progreso alcanzado y luego informar a los inversores internos y externos.

2020

15. Se refuerzan la recolección y el análisis de los datos hasta incluir 95 Sociedades Nacionales.
16. El fondo de inversión dispersa al menos dos millones de francos suizos por año; se buscan fondos externos de gran escala para que el fondo logre autofinanciarse. Se exploran mecanismos de financiación innovadores y préstamos blandos. El monto de los fondos que se busca obtener, tanto en forma bilateral como multilateral, es de cincuenta millones de francos suizos o más.
17. El centro es reconocido como un componente importante del desarrollo del Movimiento en materia de obtención de fondos (particularmente para la contratación de servicios, los donativos individuales, la innovación, el contenido de los llamamientos).
18. Se adopta un enfoque de red (en lugar de seguir expandiendo); se continúa desarrollando el equipo de talentos, los grupos de interés y el intercambio de enseñanzas.