



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/17/6

Original: inglés
Para información

**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**

INFORME DE ANTECEDENTES

**Documento preparado 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 Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**

Ginebra, septiembre de 2017

RESUMEN

El presente informe expone los antecedentes de la resolución 6 (CD/17/R6) sobre los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (el Movimiento). Destaca las actividades que se han realizado en los casi dos años transcurridos desde la adopción del logotipo del Movimiento, en diciembre de 2015, la que dio inicio a este proceso.

Tras la adopción del logotipo del Movimiento, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (la Federación Internacional) y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) trabajaron ampliamente con las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (las Sociedades Nacionales) para definir una visión, objetivos y principios que ayudaran a los componentes del Movimiento a optimizar su potencial en materia de obtención de fondos, tanto individual como colectivamente, en un espíritu de colaboración y buena asociación.

La visión, los objetivos y los principios figuran en el Anexo 1 de la resolución. El anexo 2 presenta tres productos que el CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales definieron para ayudar al Movimiento a optimizar su potencial en materia de obtención de fondos. Si la resolución se adopta tal como se prevé, estas iniciativas estratégicas ofrecerán soluciones prácticas para ayudar a los componentes del Movimiento a coordinar sus actividades de obtención de fondos en forma eficaz, así como a mejorar su capacidad de movilizar recursos suficientes, de modo tal de permitir al Movimiento responder a las necesidades de las personas en crisis. Las iniciativas estratégicas son las siguientes:

- **establecer un centro de obtención de fondos virtual** a fin de coordinar las iniciativas de desarrollo de capacidad y mejorar la coordinación de las actividades de obtención de fondos del Movimiento en general, intercambiar mejores prácticas en la materia, y facilitar y coordinar la formación y el desarrollo del personal dedicado a obtención de fondos dentro del Movimiento;
- **mejorar el acceso del Movimiento a análisis y datos sólidos sobre obtención de fondos** a fin de respaldar la adopción de decisiones estratégicas en materia de movilización de recursos;
- **crear un fondo de inversión** a fin de apoyar el crecimiento y el desarrollo en obtención de fondos específicamente.

Diversas consultas técnicas y a directivos, así como una encuesta a las Sociedades Nacionales, demostraron que, en general, las Sociedades Nacionales respaldan las ideas plasmadas en la visión, los objetivos y los principios, y coinciden en que los tres productos son una buena forma de apoyar la coordinación y el desarrollo en obtención de fondos.

En sus conclusiones, el presente informe formula un conjunto de recomendaciones al CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales para que apliquen la visión, los objetivos y los principios, así como los productos asociados, relativos a la movilización de recursos y aplicables a todo el Movimiento.

1) INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo en que los conflictos armados, los desastres naturales y otras emergencias crean brechas cada vez más grandes entre las necesidades básicas de las personas y los recursos de que disponen para satisfacerlas.¹ La labor colectiva del Movimiento nunca ha sido tan importante como hoy. Y sin embargo, nuestros ingresos, como Movimiento, no aumentan suficientemente para responder a las crecientes necesidades.

El Movimiento necesita una base de ingresos sólida y sostenible, tanto a nivel local como mundial, para asegurarse de poder seguir prestando servicios. Por lo tanto, cada componente del Movimiento debe trabajar en un espíritu de colaboración y buena asociación, y apoyar a los demás componentes optimizando su potencial en obtención de fondos. Muchas Sociedades Nacionales son fuertes y seguras en el plano

¹ 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.

financiero, y otras han tomado y siguen tomando medidas importantes para desarrollar su propia capacidad de financiación estratégica. Pero algunas Sociedades Nacionales no invierten estratégicamente en actividades de obtención de fondos o en contratar personal profesional para coleccionar fondos y, por lo tanto, no logran optimizar su potencial en obtención de fondos. 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. En general, hay un acceso limitado a los datos necesarios para identificar oportunidades de crecimiento (así sea en mercados específicos, tecnologías o productos) y adoptar decisiones de inversión estratégica fundamentadas.

Las políticas y las prácticas del sector humanitario y de desarrollo en su conjunto influyen en el deseo de los componentes del Movimiento de trabajar mejor juntos. La mayor competencia en la obtención de fondos en el sector privado, en particular el crecimiento mundial en donativos individuales mediante inversiones estratégicas y altos niveles de coordinación sobre obtención de fondos profesional entre los organismos de la ONU y organizaciones no gubernamentales internacionales, ejerce presión en las Sociedades Nacionales para que se posicionen eficazmente ante los donantes. El Gran Pacto obliga a los donantes y a las organizaciones de ayuda a aplicar varios cambios en sus prácticas de trabajo a fin de mejorar la eficiencia. Por ejemplo, han asumido el compromiso de asignar más fondos al personal humanitario nacional y local. Con su presencia basada en la comunidad en 190 países, el Movimiento es la red humanitaria más grande del mundo. Por lo tanto, tenemos capacidad nacional y local para cumplir ese compromiso. Además, necesitamos Sociedades Nacionales fuertes que puedan generar fondos y movilizar recursos en forma sostenible para garantizar que el Movimiento y sus componentes individuales puedan cumplir su misión humanitaria en el futuro.

Este informe sobre los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento destaca las consultas y otras actividades que se han realizado, y los progresos y resultados alcanzados a lo largo de los casi dos años transcurridos entre la adopción, por el Consejo de Delegados celebrado en 2015, de la resolución 2 (CD/15/R2) sobre el logotipo del Movimiento y la presentación de los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento en el Consejo de Delegados que se celebra en 2017.

2) ANTECEDENTES: DE LA ADOPCIÓN DEL LOGOTIPO DEL MOVIMIENTO A LOS PRINCIPIOS RELATIVOS A LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS APLICABLES A TODO EL MOVIMIENTO

Las cuestiones que afrontan los componentes del Movimiento en materia de movilización de recursos, y las medidas para tratarlas, fueron abordadas por primera vez en la estrategia relativa a la movilización de recursos de la Federación Internacional, que fue aprobada por la junta de gobierno de la Federación en 2011. En esa estrategia, se estableció lo siguiente:

- mantener el liderazgo en movilización de recursos para emergencias;
- aumentar los ingresos en situaciones que no sean emergencias para las actividades nacionales e internacionales;
- incrementar la capacidad de movilización de recursos de las Sociedades Nacionales.

Las actividades para implementarla están en curso. A fin de aprovechar los logros y los progresos alcanzados en el marco de la estrategia de movilización de recursos de la Federación Internacional e incluir a todos los componentes del Movimiento, el proceso comenzó por definir una visión, principios y productos para todo el Movimiento. Además, ha habido varias iniciativas del Movimiento que reconocen la necesidad de mejorar la cohesión y la coordinación en movilización de recursos, así como de apoyar a las Sociedades Nacionales para que fortalezcan su capacidad organizacional general.

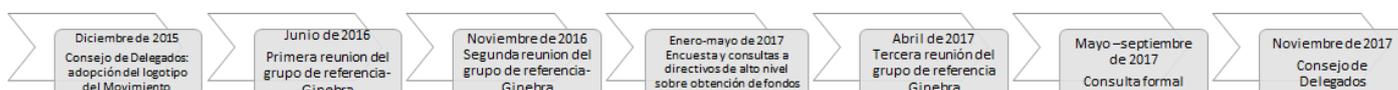
Por ejemplo, la resolución 1, “Fortalecimiento de la coordinación y la cooperación en el Movimiento: optimización de la intervención humanitaria” (CD/15/R1), objetivo 7, insta al Movimiento “a velar por [aplicar] un enfoque coherente y complementario para la movilización de recursos en situaciones de emergencia de gran envergadura” y, en el párrafo 9 de la parte dispositiva, enfatiza 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”.

La resolución 6, “Iniciativa del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para el posicionamiento de la marca distintiva” (CD/13/R6), párrafo 4 del preámbulo, toma nota de la decisión de la junta de gobierno de la Federación Internacional de que “se elaboren normas para un eventual logotipo del Movimiento y que se emprenda un diálogo con respecto a un marco del Movimiento para la movilización de recursos”. En respuesta, los componentes del Movimiento presentaron la resolución 2, “Iniciativa sobre el posicionamiento de la marca distintiva del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: adopción del logotipo del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja” (CD/15/R2) al Consejo de Delegados reunido en diciembre de 2015. El objetivo de esta resolución es garantizar que el Movimiento pueda, excepcionalmente, utilizar el logotipo del Movimiento para optimizar “la visibilidad, el posicionamiento y la colecta de fondos en apoyo de la labor humanitaria del Movimiento y de las personas a las que presta servicios”. La resolución reconoce, además, “la importancia de que el Movimiento y sus componentes estrechen su colaboración en la movilización de recursos y optimicen su potencial para coleccionar fondos, tanto individual como colectivamente, en el interés de las personas y las comunidades vulnerables a las que prestan servicios”. El párrafo 6 de la parte dispositiva “*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”.

Se promovió este compromiso para garantizar que el Movimiento abordara la falta de una dirección global estratégica para la movilización de recursos, a raíz de la cual “se está dejando dinero sobre la mesa”. Quienes participaron en la iniciativa sobre la marca distintiva y la confección del logotipo del Movimiento también reconocieron los beneficios de contar con una estrategia general. Otros organismos importantes continúan aumentando sus ingresos y partes de mercado a expensas del Movimiento, a nivel local y mundial. En respuesta, se elaboraron los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento. Proponen aclarar cómo un sistema de todo el Movimiento para la movilización de recursos podría funcionar en la práctica y cómo podemos centrarnos en competir con otros en el sector humanitario y de caridad, y no entre nosotros. El llamamiento a hallar maneras de optimizar el potencial del Movimiento en obtención de fondos también persigue el objetivo de dar con formas de aprovechar las fortalezas y las ventajas comparativas de los componentes individuales del Movimiento, sin dejar de respetar el papel y el cometido únicos de cada componente.

A lo largo de 2016 y 2017, los componentes del Movimiento trabajaron juntos para elaborar un concepto del futuro fondo de inversión de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Su objetivo es fortalecer la acción local en caso de que se necesite una respuesta global a una crisis. 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.

En el contexto de las iniciativas mencionadas, los componentes del Movimiento consultaron ampliamente a las Sociedades Nacionales para elaborar los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento y sus productos asociados. Se centraron en una mayor coordinación y en el desarrollo de capacidad e inversión de las Sociedades Nacionales. Se estableció un grupo de referencia, y se mantuvieron consultas informales y formales.



El 15 de abril de 2016, se envió una invitación a todos los secretarios generales de las Sociedades Nacionales para participar en el grupo de referencia. La primera reunión se convocó para el 8 de junio de 2016; la segunda, para noviembre de 2016; y la tercera, para abril de 2017. El CICR, la Federación Internacional y diecisiete Sociedades Nacionales de los 33 miembros² asistieron presencialmente a las reuniones. Después de cada reunión del grupo de referencia, se realizaron teleconferencias para que los que no pudieron asistir estuvieran al corriente de los avances y formularan sus comentarios. El grupo se centró en los siguientes aspectos:

- definición de una visión y una misión común sobre la obtención de fondos para todo el Movimiento;
- elaboración de principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento;
- propuesta de iniciativas de desarrollo de capacidad aplicables a todo el Movimiento: nuevas áreas de inversión y enfoques innovadores para aumentar la capacidad de movilización de recursos de las Sociedades Nacionales en sus mercados locales (en complemento de la labor en curso en el marco de la estrategia de movilización de recursos de la Federación Internacional).

CONSULTAS TÉCNICAS

En las consultas técnicas participaron dirigentes y expertos en obtención de fondos de las Sociedades Nacionales, el CICR y la Federación Internacional a fin de que el proceso fuera inclusivo y ayudara a respaldar el contenido de la visión y los principios aplicables a todo el Movimiento y las nuevas iniciativas para el desarrollo de capacidad. Estas iniciativas, o productos, definidas por el grupo de referencia son las siguientes:

- **establecer un centro de obtención de fondos virtual** a fin de coordinar las iniciativas de desarrollo de capacidad y mejorar la coordinación de las actividades de obtención de fondos del Movimiento en general, intercambiar mejores prácticas en la materia, y facilitar y coordinar la formación y el desarrollo del personal dedicado a obtención de fondos dentro del Movimiento;
- **mejorar el acceso del Movimiento a análisis y datos sólidos sobre obtención de fondos** a fin de respaldar la adopción de decisiones estratégicas en materia de movilización de recursos;
- **crear un fondo de inversión** a fin de apoyar el crecimiento y el desarrollo en obtención de fondos específicamente.

Se realizó una reunión del grupo de trabajo en Ginebra en marzo de 2017. Durante el taller de dos días de duración, se solicitó a los participantes que dieran una descripción preliminar de las reflexiones y los razonamientos que sustentan cada iniciativa; que definieran la iniciativa, su alcance y su formato; que describieran un caso hipotético y elaboraran una síntesis inicial de los recursos financieros y de otro tipo necesarios, así como las soluciones o posibilidades propuestas; y que planificaran todo el proyecto, incluido el plazo, la escala, las actividades principales y el proceso de implementación a lo largo de tres años, luego del Consejo de Delegados que se celebra en 2017.

Además, se hicieron consultas técnicas sobre la visión, los principios y los productos relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento en los eventos siguientes:

- *International Fundraising Skillshare*, Londres, septiembre de 2016; asistieron 250 especialistas en obtención de fondos de más de 50 Sociedades Nacionales;
- *Asia Pacific Fundraisers Network*, Seúl, marzo de 2017; asistieron 73 especialistas en obtención de fondos de 26 Sociedades Nacionales;
- *Nordic Skillshare*, Estocolmo, marzo de 2017; asistieron 130 especialistas en obtención de fondos de cinco Sociedades Nacionales;
- *Eastern Europe and Central Asian Fundraising Skillshare*, Budapest, junio de 2017; asistieron 36 especialistas en obtención de fondos de 19 Sociedades Nacionales;

² **África:** Cote d'Ivoire, Etiopía, Ghana, Kenia, Sudán del Sur; **América:** Canadá, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Jamaica, México; **Asia y el Pacífico:** Australia, China, Corea del Sur, Japón, Nueva Zelanda, Tailandia, Vietnam; **Europa y Asia Central:** Alemania, Azerbaiyán, Dinamarca, España, Irlanda, Noruega, Países Bajos, Reino Unido, Suiza, Turquía; **Oriente Medio y Norte de África:** Egipto, Irán, Irak, Líbano, Qatar.

- reuniones del *European Public Support Group* en Berlín (octubre de 2016) y Barcelona (mayo de 2017); asistieron directores de comunicación y obtención de fondos de 23 Sociedades Nacionales.

CONSULTAS A DIRECTIVOS

El CICR y la Federación Internacional consultaron y brindaron información actualizada a los directivos de las Sociedades Nacionales a lo largo de todo el proceso, incluidos los siguientes eventos:

- Conferencia Panafricana, Abiyán, abril de 2017;
- Reunión de directivos de Europa oriental y Asia central; Almaty, mayo de 2017;
- Reunión de la junta de gobierno de la Federación Internacional, Ginebra, mayo de 2017;
- Reuniones de asociación entre el CICR y las Sociedades Nacionales, Ginebra, febrero de 2016 y febrero de 2017.

ENCUESTA DE LAS SOCIEDADES NACIONALES

En discusiones previas en las reuniones tanto técnicas como de directivos, se alentó al CICR y a la Federación Internacional a que realizaran una encuesta de las Sociedades Nacionales a fin de comprender las cuestiones que la visión, los principios y los productos relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento propuestos trataban de abordar, así como de determinar si las Sociedades Nacionales estaban de acuerdo con las soluciones identificadas por el grupo de referencia para ayudar al Movimiento a optimizar su potencial en obtención de fondos.

La encuesta persiguió tres objetivos:

- garantizar que las consultas a las Sociedades Nacionales sobre el proyecto de principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento y las tres iniciativas asociadas (establecer un centro de obtención de fondos virtual, invertir en obtención de fondos, y recoger y utilizar datos sólidos en obtención de fondos) fueran inclusivas;
- asegurarse de que las tres iniciativas fueran definidas de tal forma de reflejar la labor de las Sociedades Nacionales en sus contextos nacionales de obtención de fondos y la labor de los componentes del Movimiento para la movilización de recursos a nivel mundial;
- dar sustento a la futura labor de movilización de recursos a nivel mundial, luego del Consejo de Delegados que se celebra en 2017.

La encuesta, que constaba de 25 preguntas abiertas y cerradas, estuvo disponible en línea o fuera de línea en formato Word, y en cinco idiomas (árabe, español, francés, inglés y ruso). El CICR y la Federación Internacional enviaron un mensaje a los secretarios generales de todas las Sociedades Nacionales para informarles de la encuesta y les solicitaron que la completaran los altos directivos y que la promocionaran a través de los canales de los sectores técnicos de obtención de fondos y operaciones en el terreno. La encuesta estuvo disponible en línea por un periodo de cinco semanas, del 29 de marzo al 28 de abril de 2017.

Se recibieron 93 encuestas con respuestas completas (67 en inglés, 11 en francés, 7 en español, 4 en ruso y 4 en árabe). Esa cifra representa el 49% de todas las Sociedades Nacionales actualmente reconocidas (190). La estrategia de muestreo establecida para la encuesta era alcanzar un índice de respuesta del 30% (es decir, respuestas de 56 Sociedades Nacionales) de todas las regiones geográficas a fin de que la encuesta fuera representativa. La previsión fue superada, tal como ilustra el cuadro a continuación.

Región	N° de SN reconocidas por región	N° de respuestas esperadas	N° de respuestas recibidas	% de SN reconocidas que respondieron
África	49	15	21	43%
América	35	10	16	46%
Asia y el Pacífico	35	10	17	49%

Europa y Asia central	53	16	30	57%
Oriente Medio y Norte de África	18	5	9	50%
Total	190	56	93	49%

3) ANÁLISIS Y PROGRESO

VISIÓN, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS

Pese a los logros prometedores en la implementación de la estrategia de movilización de recursos de la Federación Internacional, cuyo objetivo era mejorar la cooperación entre las Sociedades Nacionales y construir su capacidad en materia de movilización de recursos, el Movimiento no está alcanzando buenos resultados. Tenemos dificultades para aumentar nuestros ingresos suficientemente para poder responder a las crecientes necesidades. Estamos “dejando dinero sobre la mesa” porque no contamos con una visión compartida y no tenemos un nivel de colaboración y coordinación suficiente: “La confianza, la aceptación y el respeto de las fortalezas son fundamentales para una colaboración eficaz que nos permita aliviar el sufrimiento de las personas en crisis”, dijo el secretario general de una Sociedad Nacional en la primera reunión del grupo de referencia.

La visión, los principios y los productos relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento se elaboraron para ayudar a los componentes del Movimiento a abordar estas cuestiones tanto individual como colectivamente.

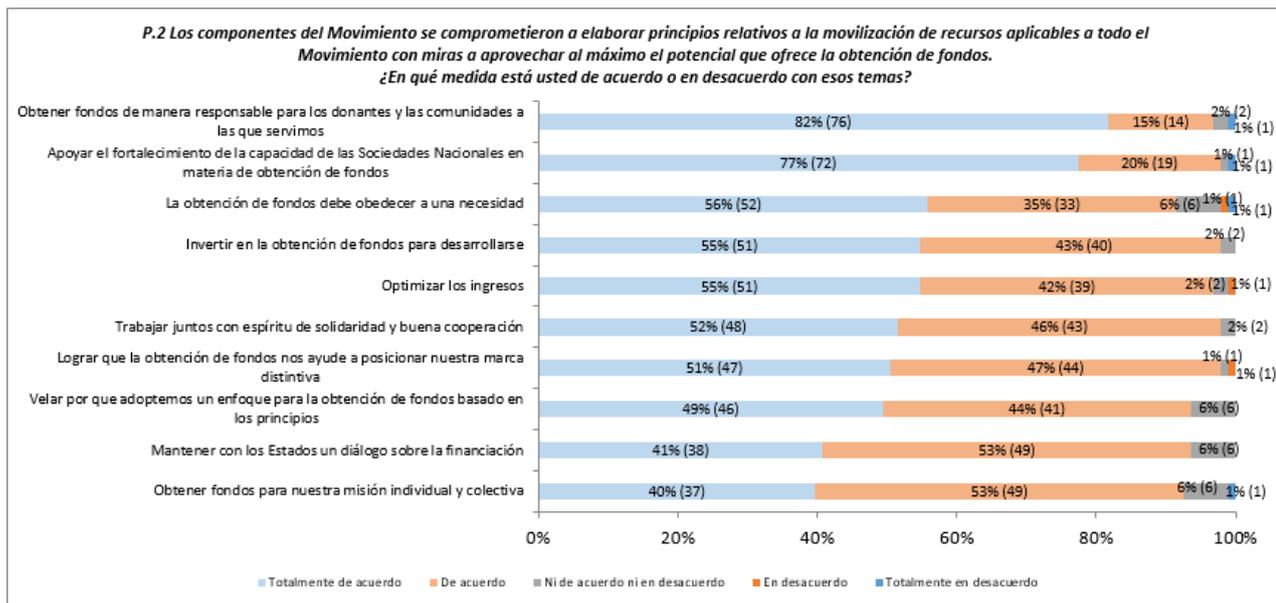
La visión declara nuestra intención de trabajar juntos para ser líderes en movilización de recursos a nivel local y mundial, lo que nos permitirá maximizar nuestro alcance mundial y cumplir nuestra misión humanitaria. La visión destaca la importancia de la obtención de fondos para el futuro, de modo de asegurarnos de poder continuar respondiendo a las necesidades humanitarias, donde sea que surjan. Por último, la visión reconoce la importancia de que los componentes del Movimiento trabajen juntos para ofrecer un alto nivel de cuidado de los asociados, los patrocinadores y los donantes.

Los objetivos se definieron para complementar directamente los de la estrategia de movilización de recursos de la Federación Internacional: 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 subrayan la importancia de:

- maximizar los ingresos para lograr los objetivos y cumplir la visión;
- trabajar en solidaridad y buena asociación;
- reconocer las funciones y los cometidos únicos de los componentes del Movimiento y de lo que significan para la movilización de recursos;
- adoptar un enfoque cooperativo y eficaz para coleccionar fondos y abocarse a construir la capacidad de las Sociedades Nacionales de movilizar fondos.

En general, las Sociedades Nacionales respaldaron los temas abarcados por la visión, los objetivos y los principios. En sus respuestas, la mayoría de las Sociedades Nacionales estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en que los temas eran apropiados. El acuerdo más contundente fue en torno al tema “Es importante buscar fondos de forma tal de rendir cuentas a los donantes y a las comunidades a las que prestamos servicios” (97% o 90 Sociedades Nacionales estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación) y al tema “Es importante apoyar el desarrollo de capacidades de las Sociedades Nacionales en materia de obtención de fondos” (97% o 91 Sociedades Nacionales estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación).



Se preguntó a las Sociedades Nacionales si quisieran añadir temas a los principios, a lo que la mayoría de ellas (73% o 68 Sociedades Nacionales) respondió negativamente.



PRODUCTOS

Centro de obtención de fondos virtual

El grupo de referencia propuso la idea de establecer un centro de obtención de fondos virtual como forma de coordinar los esfuerzos de movilización de recursos de los componentes del Movimientos. Los componentes del Movimiento pueden hacer sus contribuciones al centro y recibir apoyo de este. Los objetivos del centro serían:

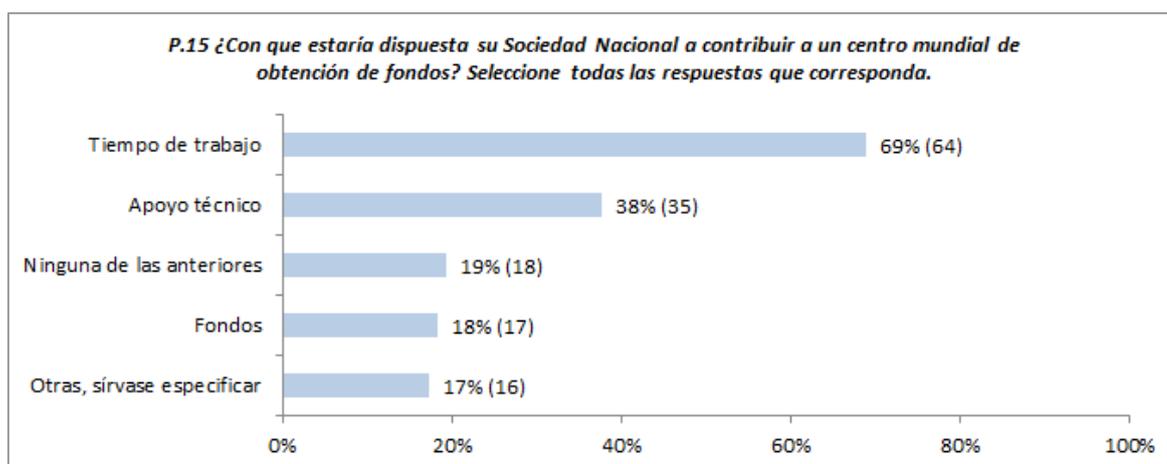
- promover la excelencia en materia de obtención de fondos;
- facilitar el acceso a inteligencia de mercado;
- ayudar a elaborar estrategias para obtener fondos;
- convertirse en una plataforma para el intercambio de mejores prácticas y la formación organizacional.

“El Movimiento debería proveer un servicio del que todas las Sociedades Nacionales puedan beneficiarse y que estarían dispuestas a pagar y apoyar”, dijo el secretario general de una Sociedad Nacional y miembro del grupo de referencia.

Para estudiar la factibilidad de establecer un centro de obtención de fondos virtual, la encuesta preguntó qué les parecería más útil de ese centro a las Sociedades Nacionales. La mayoría de ellas respondió “mejores prácticas” (89% u 83 Sociedades Nacionales), seguida de “acceso a la formación en obtención de fondos” (86% u 80 Sociedades Nacionales), e “ideas innovadoras” (83% o 77 Sociedades Nacionales).



También se preguntó a las Sociedades Nacionales con qué estarían dispuestas a contribuir a un centro de obtención de fondos virtual. La mayoría respondió con tiempo de trabajo (69% o 64 Sociedades Nacionales) y luego apoyo técnico (38% o 35 Sociedades Nacionales). Una minoría (18% o 17 Sociedades Nacionales) dijo que estaría dispuesta a proveer fondos.



Recolección y análisis de datos

En el marco del *International Fundraising Leadership Forum*, el Movimiento participa en un ejercicio de comparación mundial en materia de obtención de fondos llamado “revisión entre pares”.³ Para esta revisión, se recogen anualmente datos sobre obtención de fondos del CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales (actualmente, participan 16 Sociedades Nacionales). Si bien los datos pueden no ser una muestra representativa de la capacidad general del Movimiento en materia de movilización de recursos, este análisis limitado ilustra varias cuestiones básicas y tendencias en materia de obtención de fondos, a partir de los datos de otros participantes:

- el Movimiento no comprende cabalmente su posición en materia de obtención de fondos debido a la falta de datos;
- el crecimiento del Movimiento en materia de obtención de fondos está estancado: +2% aumento compuesto anual entre 2011 y 2015;

³ Miembros del *International Fundraising Leadership Forum*: Amnistía Internacional, ActionAid, Care International, Greenpeace, Médicos sin Fronteras (MSF), Operation Smile, Oxfam, Save the Children, SOS Children’s Villages, ACNUR, UNICEF, World Vision, World Wide Fund for Nature (WWF).

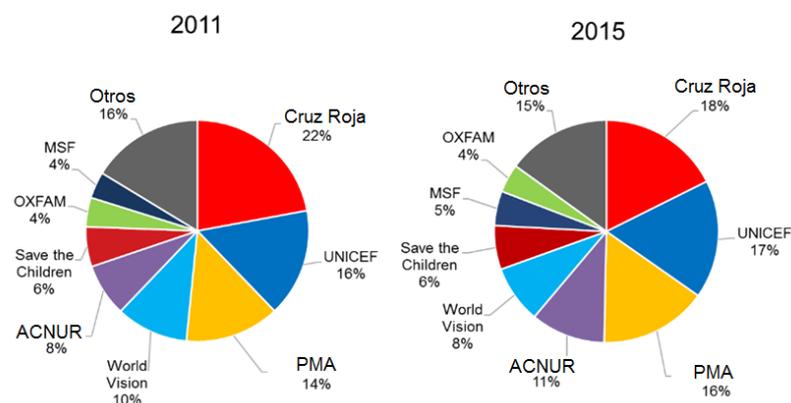
- el Movimiento está perdiendo parte de mercado; pasó del 22% en 2011 al 18% en 2015, mientras que otros participantes están aumentando su parte de mercado a expensas de los componentes del Movimiento.

En la encuesta, se preguntó a las Sociedades Nacionales si solían recoger y analizar datos sobre desempeño en obtención de fondos para entender su potencial de crecimiento y/o fundamentar las decisiones de inversión. De las 93 Sociedades Nacionales que respondieron, 53 dijeron hacerlo, lo que sugiere que el Movimiento puede aumentar el número de participantes en las iniciativas anuales de recolección y comparación de datos. Las 40 Sociedades Nacionales que informaron que no recogían ni analizaban datos sobre obtención de fondos mencionaron como principales razones la falta de capacidad o de recursos, así como bases de datos y sistemas de gestión de la información deficientes.

En el evento “[The Power of Humanity in Fundraising](#)”,⁴ organizado por el CICR y la Federación Internacional, Janti Soeripto, jefa operacional de *Save The Children International*, se refirió a la reciente transformación de su organización en relación con la obtención de fondos:

Nos hemos vuelto mucho más implacables en cuanto a los datos: en qué área estamos actuando; estamos ganando partes de mercado o no; estamos perdiendo y frente a quién; cuánto y dónde estamos invirtiendo; quiénes está invirtiendo más; dónde están invirtiendo y qué resultados están obteniendo. Así logramos tener un panorama mucho más claro de lo que teníamos que hacer. Esa obsesión con los datos es necesaria para poder empezar, sin lugar a dudas.

La inversión estratégica en obtención de fondos debe basarse en un análisis sólido del mercado y de los datos, si se quiere lograr crecimiento. Si los componentes del Movimiento recogen y analizan sistemáticamente datos sobre obtención de fondos, podrán fundamentar sus decisiones de inversiones en los planos local, nacional y mundial; guiar sus decisiones sobre inversiones en las actividades de obtención de fondos de las Sociedades Nacionales; e informarse sobre el desempeño de sus competidores (al ofrecer datos para la comparación) y sobre sus eventuales oportunidades y amenazas de mercado.



% de parte de mercado (todas las categorías de ingresos) – 2015 comparado con 2011

Inversión en obtención de fondos

En el sector de la obtención de fondos profesional, está ampliamente reconocido que la inversión estratégica en obtención de fondos puede generar un aumento sostenido de los ingresos. Un estudio comparativo realizado por *International Fundraising Leadership Forum* demostró 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 que están creciendo han tomado la decisión estratégica de invertir en crecimiento de los ingresos en países con oportunidades tanto para el crecimiento absoluto como para el crecimiento rentable de los ingresos de largo plazo sostenibles.

⁴ Para ver el video, escribir la contraseña: videoshare

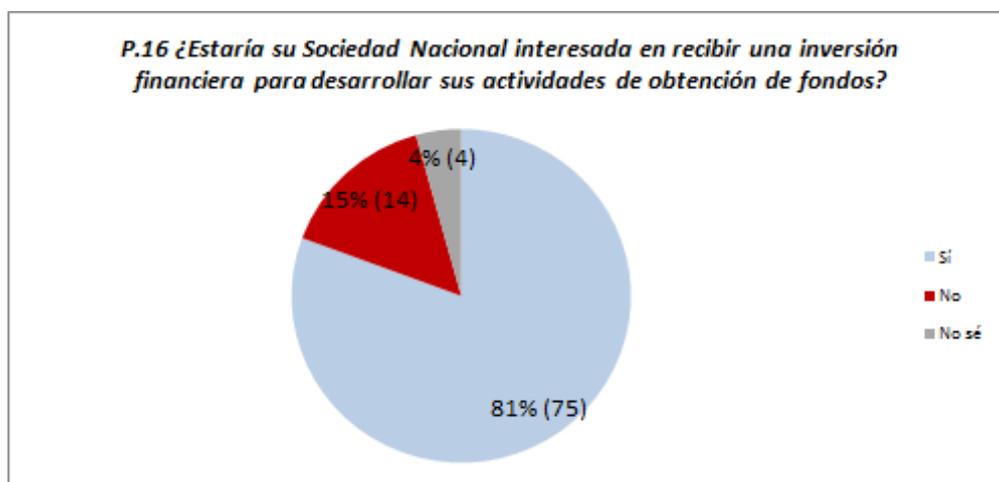
El foco de las inversiones de la mayoría de las organizaciones es construir una base de donantes privados individuales regulares que apoyen a la organización con un donativo automático mensual o regular. Las organizaciones utilizan diversos tipos de mecanismos o fondos de inversión, como asignar parte 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 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 Amnistía Internacional, MSF y UNICEF tienen, cada una, personal asignado al desarrollo de la obtención de fondos a nivel global

En la encuesta, se preguntó a las Sociedades Nacionales si estarían interesadas en recibir una inversión financiera para desarrollar sus actividades de obtención de fondos. La mayoría respondió que sí estarían interesadas (81% o 75 Sociedades Nacionales), como ilustra el gráfico a continuación.



4) CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Sobre la base de los logros de la estrategia de movilización de recursos de la Federación Internacional y de lo establecido por la iniciativa de la marca distintiva del Movimiento, hemos mantenido amplios debates para definir y acordar una visión, objetivos y principios relativos a la movilización de recursos a fin de ayudar a todos los componentes a obtener los fondos que necesiten para cumplir sus funciones y responsabilidades en el marco de su cometido individual y de la misión del Movimiento en su conjunto.

A través de este proceso, hemos podido comprobar que no alcanza con tener una visión y principios para transformar la obtención de fondos del Movimiento. Al aprender del sector, analizar los datos y escuchar a quienes se dedican a diario a esta actividad para el Movimiento, pudimos ver que es fundamental entender cuál es nuestra capacidad actual, nuestras fortalezas y las áreas de oportunidad para el crecimiento, a fin de invertir después en desarrollar la capacidad del Movimiento en movilización de recursos y coordinar las actividades eficazmente para lograr nuestros objetivos individuales y colectivos.

El grupo de referencia y los especialistas técnicos en obtención de fondos han propuesto recomendaciones prácticas para lograrlo. Las iniciativas estratégicas específicas que han de realizarse y respecto de las cuales habrá que informar al Consejo de Delegados por celebrarse en 2019 son las que se describen a continuación.

- **Centro de recolección de fondos virtual:** obtener los fondos y la estructura y conducir los tres componentes clave de la primera etapa: definir el proceso para la recolección y el análisis de los datos sobre obtención de fondos; establecer los sistemas y los procesos necesarios para invertir en obtención de fondos; y coordinar el desarrollo de capacidad, incluidas mejores prácticas y oportunidades de formación. La segunda etapa consistirá en la creación de una biblioteca central para los productos y los programas de obtención de fondos, así como para diversos contenidos (por ejemplo, presupuestos, estudios de caso, propuestas, imágenes) de todo el Movimiento. La segunda etapa comienza a principios de 2020, o antes, si la primera etapa se aplica más rápidamente.
- **Recolección y análisis de datos:** todos los componentes del Movimiento se han comprometido a dar prioridad a la recolección y el análisis de datos sobre obtención de fondos, con la coordinación de la Federación Internacional y para remitirlos a las iniciativas de comparación de datos de organizaciones no gubernamentales internacionales. Estos datos serán la base para la adopción de decisiones estratégicas sobre obtención de fondos basadas en pruebas y conocimientos para todo el Movimiento. A través de los datos, el Movimiento comprenderá las fortalezas y las debilidades, y hallará oportunidades en los mercados nacionales y en el mercado internacional. La biblioteca central de datos 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.
- **Fondo de inversión para la obtención de fondos:** se creará un fondo para proveer financiación inicial para las inversiones en el desarrollo de actividades de obtención de fondos, que será coordinado por el centro de obtención de fondos virtual. Trabjará con Sociedades Nacionales seleccionadas para definir su potencial en materia de obtención de fondos. El centro virtual realizará estudios de factibilidad para evaluar y priorizar las inversiones. Además, prestará apoyo para realizar pruebas piloto, tests y desplegar iniciativas que hayan demostrado tener la capacidad de crear flujos de ingresos múltiples, sostenibles y de "multi millones" de dólares. El principal propósito del fondo será ayudar a las Sociedades Nacionales a mejorar su capacidad y volverse autosuficientes en movilización de recursos. El fondo seguirá un conjunto estricto de criterios específicos, mensurables, objetivos y temporales, y tendrá condiciones que incluirán un compromiso firme de trabajar como asociados, tanto de los inversores como de los destinatarios. Permitirá que el Movimiento aproveche al máximo las oportunidades de obtención de fondos, y articule una estrategia clara para el crecimiento de los ingresos para los próximos tres a cinco años. Se identificarán oportunidades tanto en forma proactiva como reactiva, a través de investigación y conocimiento, y solicitando la participación de las Sociedades Nacionales. Las inversiones en obtención de fondos se alinearán con otras iniciativas del Movimiento tendientes a invertir en el desarrollo de las Sociedades Nacionales.

5) REVISIÓN Y PLAZOS

La implementación de los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento y los productos asociados se realizará en el periodo de dos años posterior a la adopción prevista de la resolución en el Consejo de Delegados que se celebra en noviembre de 2017. El CICR y la Federación Internacional, junto con las Sociedades Nacionales, informarán al respecto al Consejo de Delegados por celebrarse en 2019. Los plazos previstos son los siguientes:

- **2017:** el Consejo de Delegados adopta los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento y los productos asociados. Se logran promesas para apoyar financieramente el proyecto a lo largo de los tres años siguientes. Se designan un director y miembros del programa para supervisar la implementación del centro de obtención de fondos virtual y el fondo de inversión.
- **2018:** se establece el centro y comienzan a definirse los programas principales, con la conducción del director del programa y la supervisión de la junta del programa. Se contrata personal para que el

centro comience a funcionar. La participación en el ejercicio entre pares del *International Fundraising Leadership Forum* se amplía a 40 Sociedades Nacionales (de las 16 actuales, más el CICR y la Federación Internacional). Comienzan las tareas de recolección y análisis de datos, puesta en marcha del fondo, mejores prácticas y formación, en consonancia con los indicadores de desempeño clave definidos por la junta del programa. La junta se reúne en 2018 para examinar los avances e informar a los “inversores” del Movimiento.

- **2019:** se acelera el trabajo, y más Sociedades Nacionales participan en el ejercicio entre pares. Se da *feedback* a los inversores internos sobre su inversión inicial, y el enfoque de las inversiones se ajusta según sea necesario. El CICR, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales presentan un informe sobre los progresos alcanzados al Consejo de Delegados que se reunirá en 2019.
- **2020:** continúa en aumento el número de Sociedades Nacionales que participan en la recolección de datos. Aumentan las inversiones de las Sociedades Nacionales en obtención de fondos y se elabora un esquema de autofinanciación de gran escala para que la cooperación bilateral y multilateral sea mucho más sencilla en el futuro. Para 2020, el centro será una instancia mundial reconocida para el desarrollo de la capacidad de movilización de recursos del Movimiento. Se centra, en particular, en contratación de servicios, donativos individuales, innovación, llamamientos mundiales y filantropía de alto nivel. Se adopta un enfoque de red para desarrollar los equipos de talentos, los grupos de interés y el intercambio de conocimientos; apoyan al centro para que alcance sus objetivos.