



El poder de la humanidad

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

27-28 de octubre de 2024, Ginebra

Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento (CD/17/R2)

INFORME SOBRE LOS PROGRESOS ALCANZADOS

Septiembre de 2024

ES

CD/24/20
Original: inglés
Para información

Documento elaborado por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Cruz Roja Americana, en consulta con los miembros del Comité Directivo para los Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento

INFORME SOBRE LOS PROGRESOS ALCANZADOS

Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento (CD/17/R2)

RESUMEN

En este informe, el tercero sobre los progresos alcanzados en relación con la [resolución CD/17/R2](#), se ofrece un panorama de las actividades realizadas por el Centro de Obtención de Fondos Virtual desde la presentación del informe anterior ante del Consejo de Delegados reunido en 2022. También se reseñan las actividades conexas a la resolución propuesta “Esclarecimiento de la resolución 2 aprobada por el Consejo de Delegados, en 2017, sobre los ‘Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento’ (CD/17/R2)”, iniciada por la Cruz Roja Americana.

Si bien la visión, los objetivos y los principios de la movilización de recursos que se establecen en la resolución CD/17/R2 no han perdido vigencia, en los últimos años, han surgido dificultades para su aplicación que condujeron a situaciones de competencia y a una falta de coordinación y confianza en las iniciativas de carácter colaborativo para la obtención de fondos dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Movimiento). Sigue sin quedar del todo claro el modo en que los componentes del Movimiento pueden aplicar estos principios en la práctica, en el contexto de la movilización de recursos específico de cada país, respetando la primacía de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Sociedades Nacionales) y contribuyendo al fortalecimiento de sus capacidades con miras a desplegar todo el potencial individual y colectivo del Movimiento, así como a propiciar la sostenibilidad financiera de todos sus componentes. En ocasiones, los componentes del Movimiento han obrado de manera incongruente con estos principios, lo que ha ocasionado confusión y situaciones de competencia, e impedido que el Movimiento alcanzara la visión y los objetivos establecidos en la resolución CD/17/R2.

La resolución propuesta fue concebida para remediar las deficiencias en la interpretación de los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento y mejorar su aplicación, en particular reafirmando la primacía de las Sociedades Nacionales en la obtención de fondos para sus actividades en sus mercados respectivos, y recordando, al mismo tiempo, que tienen la responsabilidad de maximizar los ingresos para la misión humanitaria del Movimiento. Para debatir y redactar el texto, se conformó un grupo de trabajo integrado por Sociedades Nacionales, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). Su finalidad era buscar soluciones a los problemas que encuentran los componentes del Movimiento en la movilización de recursos y, en lo posible, proporcionar directrices claras que faciliten las iniciativas en colaboración para diseñar estrategias cooperativas de movilización de recursos en consonancia con la resolución CD/17/R2.

A partir de julio de 2023, el grupo de trabajo y el subgrupo encargado de la redacción mantuvieron más de 15 reuniones. Para contar con perspectivas que reflejaran a todo el

Movimiento, fueron invitadas a participar alrededor de 25 Sociedades Nacionales, 17¹ de las cuales aceptaron. Los participantes destacaron la importancia de poner en práctica los principios, así como de fortalecer las capacidades y las asociaciones para ampliar las oportunidades de captación de fondos. Los debates llevaron al grupo de trabajo a hacer concesiones significativas, como la eliminación de un anexo en el que se planteaban reglas de interacción para la movilización de recursos a partir de la cooperación. De esa manera, se llegó a un texto con mayor aceptación, lo que demuestra el empeño del grupo en equilibrar intereses diversos para arribar a un consenso. En febrero de 2024, la Cruz Roja Americana, en nombre de una mayoría de los miembros del grupo de trabajo, presentó un anteproyecto de resolución. Sin embargo, a raíz de cuestiones esenciales relacionadas con el marco y el contenido del anteproyecto, el CICR presentó una propuesta alternativa orientada a zanjar los conflictos todavía sin resolver. El hecho de que se presentaran dos anteproyectos de resolución ponía de manifiesto la falta de consenso, y llevó a la Comisión Permanente de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Comisión Permanente) a recomendar que el grupo de trabajo continuara sus esfuerzos por encontrar puntos en común. El grupo decidió posponer el anteproyecto hasta que se realizara una revisión externa de la implementación de los principios. El propósito de esa revisión y de las consultas subsiguientes es formular soluciones sostenibles para las dificultades que encuentran los componentes del Movimiento en la movilización de recursos, que puedan presentarse en forma de resolución y/o de informe sobre los progresos alcanzados ante el Consejo de Delegados que se reunirá en 2026.

El Centro de Obtención de Fondos Virtual sigue coordinando la gestión de herramientas de movilización de fondos en apoyo de las iniciativas del Movimiento en ese sentido, lo que incluye la incorporación en la plataforma de captación de fondos por vía digital iRaiser y su uso, la organización de actividades pensadas para ofrecer oportunidades de formación e intercambio para los encargados de recaudar fondos en el Movimiento, y el análisis de la posibilidad de invertir en la obtención de fondos y las pruebas piloto conexas a fin de contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales en este ámbito.

Es mucho lo que puede lograrse en materia de movilización de recursos por medio de una colaboración sólida, coordinada por el Centro de Obtención de Fondos Virtual. Ahora bien, los avances para concretar la visión y los objetivos de la resolución CD/17/R2 y lograr resultados tangibles han sido más lentos que lo esperado y se han orientado desproporcionadamente a la gestión de herramientas, en lugar de a la búsqueda y coordinación de oportunidades de obtención de fondos. Es necesario esclarecer las prioridades y las metas; además, se ha vuelto evidente que alcanzar los objetivos de los principios no implica solamente lograr sus resultados tangibles, sino también impulsar una mayor acción individual y colectiva².

1) INTRODUCCIÓN

En los siete años transcurridos desde que se aprobaron estos principios en el Consejo de Delegados reunido en 2017, el entorno humanitario, filantrópico y de obtención de fondos en el que se desempeña el Movimiento se ha vuelto cada vez más complejo. Las necesidades de asistencia humanitaria se han duplicado en la última década y han alcanzado niveles sin

¹ Las 17 Sociedades Nacionales que participaron en el grupo fueron la Cruz Roja Americana, la Cruz Roja Argentina, la Cruz Roja Británica, la Cruz Roja Canadiense, la Cruz Roja Colombiana, la Cruz Roja Costarricense, la Cruz Roja Española, la Cruz Roja Etíope, la Media Luna Roja de Iraq, la Sociedad de la Cruz Roja Japonesa, la Cruz Roja de Kenia, la Cruz Roja Mexicana, la Cruz Roja Neerlandesa, la Cruz Roja de Nigeria, la Cruz Roja Noruega, la Cruz Roja Sueca y la Cruz Roja Suiza.

² Consejo de Delegados reunido en 2022: segundo informe sobre los progresos alcanzados en relación con la resolución 2 aprobada por el Consejo de Delegados, en 2017: "Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento".

precedentes, al tiempo que el financiamiento humanitario se ha reducido sin pausa. Las crisis a gran escala provocadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia, desastres naturales relacionados con el clima y crisis de salud pública se dan cada vez con más simultaneidad y requieren una mayor colaboración, coordinación, solidaridad y cooperación entre los componentes del Movimiento en sus tareas de ejecución operacional, comunicación pública y movilización de recursos, tal como establecen los principios.

De acuerdo con un estudio comparativo del sector³, el Movimiento generó resultados sólidos en 2022, gracias a los que mantuvo su participación de mercado. Ese desempeño se debió en buena medida al conflicto armado en Ucrania, de gran cobertura mediática, y a la respuesta humanitaria que se le dio. Aun así, la tasa de crecimiento del Movimiento entre 2018 y 2022 quedó rezagada respecto de organizaciones pares como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y Médicos sin Fronteras. Puesto que las organizaciones similares siguen impulsando y profesionalizando sus actividades de obtención de fondos, innovando e invirtiendo en ese ámbito, cabe prever que los componentes del Movimiento perderán su posición de privilegio, algo que ya está ocurriendo en algunos lugares.

Es imperativo adoptar un enfoque más estratégico respecto de la movilización de recursos, que permita identificar las oportunidades, así como las expectativas nacionales e internacionales en los distintos mercados, y que pueda adaptarse al contexto de cada país en el que desempeñan su labor las Sociedades Nacionales. Estas tienen competidores en todos los frentes: desde las organizaciones nacionales sin fines de lucro que trabajan por una causa puntual, pasando por las organizaciones comunitarias y confesionales dedicadas a cuestiones de la esfera local y mundial, hasta organizaciones no gubernamentales internacionales que invierten de manera intensiva en recaudación de fondos y promoción, que se mueven como agentes o franquicias y que monopolizan a los donantes en mercados desarrollados y emergentes. La colaboración es fundamental para que los componentes del Movimiento, responsables de maximizar el ingreso para la sostenibilidad y la realización de sus respectivos cometidos, así como los del Movimiento en su conjunto, puedan mantenerse dinámicos, vigentes y accesibles en su interacción con públicos con intenciones diversas en cuanto a los donativos.

2) ANTECEDENTES

La visión y los objetivos de los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento se redactaron de conformidad con la estrategia interna de la Federación Internacional para la captación de recursos, aprobada en 2020. En 2015, la Junta de Gobierno de la Federación Internacional había aprobado los principios de cooperación para la movilización de recursos en la Federación Internacional, con el fin de promover y orientar la colaboración en ese ámbito entre las Sociedades Nacionales y la Secretaría de la Federación Internacional, así como entre las distintas Sociedades Nacionales. Estos principios siguen en vigor, y las Sociedades Nacionales y la Secretaría de la Federación Internacional mantienen su compromiso de trabajar juntas para implementarlos. La actividad de la Federación Internacional en materia de movilización de recursos se orienta también por la Estrategia Mundial de Movilización de Recursos para 2030 (GRMS, por su sigla en inglés), que está llegando a la mitad de su período. Se ha avanzado en los tres objetivos generales: 1) asumir un papel de liderazgo en la movilización de recursos en emergencias, 2) aumentar la

³ La Federación Internacional, el CICR y 37 Sociedades Nacionales participaron en un estudio comparativo entre organizaciones pares en el marco del International Fundraising Leadership Forum.

financiación para situaciones que no son emergencias y 3) aumentar la capacidad de movilización de recursos de las Sociedades Nacionales.

Por primera vez, además, la estrategia establece metas financieras específicas. Para implementar con éxito la GRMS y alcanzar sus objetivos, se requiere un cambio profundo y colectivo en la obtención de fondos y algunos giros fundamentales para ampliar las capacidades de movilización de recursos de las Sociedades Nacionales, ampliar las capacidades y las oportunidades de recaudación de fondos por vía digital, diversificar la base de donantes, generar mecanismos y herramientas de financiación innovadores, y desarrollar plataformas mundiales de recaudación de fondos. La GRMS se atiene plenamente y contribuye a los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento. La red de la Federación Internacional deberá revisar el plan de acción de la GRMS en 2025, con ocasión de su evaluación de mitad de año.

La estrategia sobre movilización de recursos del CICR para 2030 también establece que las iniciativas de recaudación de fondos de la organización deben apuntar a hacer realidad la visión de la resolución aprobada en 2017, con mayor hincapié en el principio rector central de que “lo que es bueno para el Movimiento es bueno para el CICR”. Este enfoque respecto de la movilización de recursos se ancla en los Principios Fundamentales y en el espíritu del Movimiento, pero también es un requisito operativo: la unidad y la colaboración son condiciones imprescindibles para que el Movimiento pueda demostrar su aporte distintivo al alivio del sufrimiento humano en todo el mundo y posicionarse como el actor humanitario más confiable y eficaz.

Como se señala en el [primer](#) y en el [segundo informe sobre los progresos alcanzados](#), que se presentaron ante el Consejo de Delegado reunido en 2019 y en 2022 respectivamente, desde fines de 2017, se han invertido recursos para implementar los productos de la resolución sobre los principios relativos a la movilización de recursos en todo el Movimiento, en particular en la creación del Centro de Obtención de Fondos Virtual, bajo la conducción de un comité directivo. El Centro ha asumido la coordinación de iniciativas previas del Movimiento y de varios proyectos piloto, y está logrando avances.

Este es el tercer informe sobre los progresos alcanzados en el cumplimiento de la visión y los objetivos de la resolución “Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento” (CD/17/R2) y en la puesta en práctica de los principios. El informe también destaca los avances en la implementación de los productos planteados en el anexo 2 de la resolución CD/17/R2. Además, otras iniciativas del Movimiento reconocieron y contribuyeron al desarrollo de los principios y sus resultados:

- La [resolución 1 del Consejo de Delegados reunido en 2015: “Fortalecimiento de la coordinación y la cooperación en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: optimización de la intervención humanitaria”](#): optimización de la intervención humanitaria”, que llama al Movimiento a “[aplicar] un enfoque coherente y complementario para la movilización de recursos en situaciones de emergencia de gran envergadura” (objetivo 7) y subraya que “[un] 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” (párrafo dispositivo 9).
- La [resolución 2 del Consejo de Delegados reunido en 2015: “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”, que, en su párrafo dispositivo 6 *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". Este compromiso tenía como finalidad que el Movimiento atendiera la falta de dirección estratégica de la movilización de recursos a nivel mundial, cuya consecuencia es que se desaprovecha parte del potencial de recaudación.

- El [Acuerdo de coordinación en el Movimiento para una mejor incidencia colectiva](#), aprobado por la resolución 8 del Consejo de Delegados reunido en 2022, establece las responsabilidades de coordinación de los componentes del Movimiento, entre ellas las relativas a la movilización de recursos. El artículo 9 reconoce y retoma los principios para todo el Movimiento al afirmar que "[e]l compromiso del Movimiento de cumplir su misión humanitaria de prevenir y aliviar el sufrimiento humano, en todas las circunstancias, es un imperativo que debe seguir ocupando el lugar central de todas sus actividades, incluida la movilización de recursos" y que los componentes del Movimiento "reconocen la primacía de las Sociedades Nacionales en la obtención de fondos para sus actividades en sus mercados respectivos y su responsabilidad de maximizar los ingresos para la misión humanitaria del Movimiento".

Es mucho lo que puede lograrse en materia de movilización de recursos por medio de una colaboración sólida. Ahora bien, los avances realizados para alcanzar la visión y los objetivos de la resolución CD/17/R2, así como para lograr productos, han sido más lentos que lo esperado, además de orientarse desproporcionadamente a la gestión de herramientas, en lugar de a la búsqueda y coordinación de oportunidades de obtención de fondos. Es necesario esclarecer las prioridades y las metas, y es cada vez más evidente que alcanzar los objetivos de los principios no implica solamente lograr sus resultados tangibles, sino también impulsar una mayor acción individual y colectiva.

Los Principios de cooperación para la movilización de recursos en la Federación Internacional, aprobados por su Junta de Gobierno en 2015, se establecieron para promover y orientar la colaboración en ese ámbito entre las Sociedades Nacionales y la Secretaría de la Federación Internacional, así como entre las distintas Sociedades Nacionales. Estos principios siguen en vigor, y las Sociedades Nacionales y la Secretaría de la Federación Internacional mantienen su compromiso de trabajar juntas para implementarlos.

3) ANÁLISIS/PROGRESOS

Además de establecer una visión, objetivos y diez principios que orientaran las tareas de obtención de fondos del Movimiento, la resolución sobre movilización de recursos aprobada en 2017 llamaba a crear un Centro de Obtención de Fondos Virtual. El Centro estaba diseñado con el fin de reunir en un solo lugar las herramientas, el seguimiento, el aprendizaje, la colaboración y la facilitación de actividades para impulsar los resultados del Movimiento en materia de movilización de recursos. Se han hecho avances en la consolidación de iniciativas previas relacionadas con la recopilación y presentación de datos, el desarrollo digital por medio de la contratación de la plataforma iRaiser y su adopción por parte de componentes del Movimiento, y la organización del evento mundial de recaudación de fondos Skillshare. Sin embargo, las ambiciones originales del Centro iban mucho más allá de la gestión de herramientas. En este contexto, se está formulando para él un plan de trabajo revisado, que se someterá a un proceso de consultas para su posible puesta en marcha a fines de 2024.

A) GOBIERNO

La resolución “Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento” y sus anexos fueron elaborados por un grupo de referencia integrado por el CICR, la Federación Internacional, y los secretarios generales y directores de movilización de fondos y marketing de 33 Sociedades Nacionales, en consulta con todas las Sociedades Nacionales a través de una encuesta, talleres y reuniones. Tras su aprobación, el grupo de referencia evolucionó para convertirse en un comité directivo presidido por una Sociedad Nacional y copresidido por representantes de alto rango del CICR y la Federación Internacional. El Comité Directivo tiene los siguientes propósitos:

- conducir al Movimiento hacia el cumplimiento de la visión y los objetivos de la resolución CD/17/R2, así como hacia la implementación de los principios que allí se establecen, apoyando, inspirando y motivando a sus componentes a contribuir a un cambio profundo en la movilización de recursos;
- impulsar la consecución de los resultados tangibles de la resolución CD/17/R2, entre ellos la creación de un Centro de Obtención de Fondos Virtual que coordine las iniciativas subsiguientes y las actividades de movilización de recursos del Movimiento en general, intercambie prácticas idóneas en la materia, y organice y coordine actividades de aprendizaje y desarrollo para el personal de obtención de fondos del Movimiento.

Las actividades planteadas en la resolución “Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento” se establecieron con la orientación de un Comité Directivo compuesto por 12 Sociedades Nacionales y un pequeño grupo de componentes del Movimiento que aportaron esfuerzos y fondos considerables. La presidencia interina del comité está en manos de la Cruz Roja Suiza, y hay dos vicepresidentes: la subsecretaria general de la División de Diplomacia y Valores Humanitarios de la Federación Internacional y el director de Movilización, Movimiento y Asociaciones del CICR. Se espera que, para 2025, el Comité Directivo se haya ampliado, de manera que un grupo más diverso y representativo de Sociedades Nacionales participe en los retos y las oportunidades que se presentan en este ámbito.

B) PROGRESOS ALCANZADOS CON RESPECTO AL ANEXO 1 DE LA RESOLUCIÓN CD/17/R2: LOS PRINCIPIOS RELATIVOS A LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS, EN LA PRÁCTICA

La visión, los objetivos y los principios de la resolución aprobada en 2017 se mantienen vigentes para orientar los esfuerzos individuales y colectivos del Movimiento, a nivel local y mundial, en lo que respecta a la movilización de recursos. Sin embargo, sigue sin estar del todo claro el modo en que los componentes del Movimiento pueden aplicar estos principios en la práctica, en el contexto de la captación de recursos específico de cada país, respetando la primacía de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Sociedades Nacionales) y contribuyendo al fortalecimiento de sus capacidades, con miras a desplegar todo el potencial individual y colectivo del Movimiento, así como a propiciar la sostenibilidad financiera de todos sus componentes.

Los componentes del Movimiento han trabajado en forma individual y colectiva para alcanzar la visión y los objetivos de la resolución CD/17/R2, pero, aun así, la falta de orientaciones precisas y de mecanismos claros de supervisión y rendición de cuentas ha contribuido a que los principios se pongan en práctica de manera *ad hoc* y poco coherente. En los últimos años han surgido dificultades para su aplicación, que condujeron a una percepción de competencia,

así como a una deficiencia en la coordinación y en la confianza en las tareas colaborativas de movilización de fondos dentro del Movimiento.

A pesar de los esfuerzos por poner en práctica estos principios, los componentes del Movimiento no han avanzado lo suficiente ni han podido alcanzar la visión de ubicarse colectivamente al frente de la movilización de recursos local y mundial, trabajando en colaboración y evitando la competencia para maximizar su alcance en todos los niveles a fin de cumplir la misión humanitaria del Movimiento.

Por los motivos expuestos más arriba, la Cruz Roja Americana convocó a un grupo de trabajo que incluía a otras Sociedades Nacionales, al CICR y a la Federación Internacional para proponer una nueva resolución: “Esclarecimiento de la resolución 2 aprobada por el Consejo de Delegados, en 2017, sobre los ‘Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento’ (CD/17/R2)”, orientada a simplificar y dilucidar los principios rectores de la movilización de recursos, que afectan directamente el modo en que se recaudan y gestionan los fondos que solventan las actividades humanitarias. La resolución proponía orientaciones claras pensadas para mejorar la rendición de cuentas, la transparencia, la cooperación y la eficacia en la movilización de recursos, condición necesaria para prestar asistencia a quienes la necesitan. La iniciativa fue recibida como una posible solución para mantener la confianza, así como para mejorar la incidencia de las actividades de obtención de fondos y, por lo tanto, la de la labor humanitaria, sobre todo en los contextos de poblaciones vulnerables que dependen de la ayuda oportuna y eficiente del Movimiento.

La resolución propuesta se concibió con el objetivo de subsanar deficiencias en la interpretación de los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento, a fin de mejorar su aplicación, en particular reafirmando la primacía de las Sociedades Nacionales en la obtención de fondos para sus actividades en sus mercados respectivos, y recordando, al mismo tiempo, su responsabilidad de maximizar los ingresos para la misión humanitaria del Movimiento. Su finalidad era buscar soluciones a los problemas que encuentran los componentes del Movimiento en la movilización de recursos y, en lo posible, proporcionar directrices claras que faciliten las iniciativas conjuntas entre ellos para diseñar estrategias cooperativas de movilización de recursos en consonancia con los principios establecidos en la resolución CD/17/R2.

A partir de julio de 2023, el grupo de trabajo y el subgrupo de redacción mantuvieron más de 15 reuniones. Fue un proceso riguroso en el que se priorizó el consenso, la inclusividad y la sensibilidad a perspectivas diversas. A sabiendas de la importancia de una representación geográfica amplia, el grupo convocó a participar a alrededor de 25 Sociedades Nacionales, 17 de las cuales aceptaron la invitación. El principio que orientó la incorporación de aportes fue que estos debían poder aplicarse en todo el Movimiento. Las contribuciones de los componentes indicaron también la necesidad de que el Movimiento concentre sus esfuerzos en llevar a la práctica fielmente los principios, así como en aprovechar y capitalizar las oportunidades de obtención de fondos ampliando las capacidades de las Sociedades Nacionales y mejorando la asociación y la coordinación. A raíz de cuestiones esenciales relacionadas con el marco y el contenido del anteproyecto, el CICR no pudo aceptar parte del texto y terminó llevando una propuesta alternativa al grupo de trabajo con miras a zanjar los aspectos que quedaban por dirimir. Para incorporar los diversos puntos de vista y fomentar el clima de colaboración, el grupo hizo concesiones significativas, entre ellas la eliminación de un anexo que se había propuesto inicialmente, en el que se planteaban reglas de interacción en el ámbito de la movilización de recursos cooperativa. De esa manera, se llegó a un texto

con mayor aceptación para la resolución, lo que demuestra el empeño del grupo en equilibrar intereses diversos para arribar a un consenso.

Este anteproyecto de resolución más consensuado fue enviado por 13 miembros del grupo de trabajo a la Comisión Permanente en febrero de 2024 para realizar consultas adicionales con todos los componentes del Movimiento, de acuerdo con el proceso estatutario. Aun así, el CICR no pudo acordar con el marco y parte del contenido del anteproyecto enviado, por lo que presentó, más tarde, un texto alternativo, algo que los miembros del grupo de trabajo no habían previsto. Como resultado, se enviaron dos propuestas de anteproyecto, claro indicio de una falta de consenso que llevó a la Comisión Permanente a postergar la publicación del anteproyecto de resolución y las consultas subsiguientes con las Sociedades Nacionales, y a recomendar a los miembros del grupo de trabajo que continuaran trabajando para encontrar puntos en común.

A pesar de reanudar los debates, los esfuerzos y las negociaciones entre marzo y junio de 2024, el grupo siguió encontrando dificultades para reconciliar las diferencias respecto del contenido y la redacción del anteproyecto. Los miembros del grupo consideraron que no correspondía presentar ante el Consejo de Delegados que se reuniría en 2024 una resolución respecto de la que no se había alcanzado un consenso y, por consiguiente, el anteproyecto no se publicó con antelación a las reuniones estatutarias. Por ese motivo, el grupo de trabajo decidió posponer la elaboración de la resolución hasta que se llevara a cabo una revisión externa en profundidad de la implementación de los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento. En el marco de ese proceso, se realizarán consultas con las Sociedades Nacionales, la Federación Internacional, el CICR y otras partes interesadas con miras a fomentar la colaboración, así como a identificar y formular soluciones prácticas y sostenibles a los desafíos que encuentran los componentes del Movimiento en la movilización de recursos, para someterlas a consideración del Consejo de Delegados que se reunirá en 2026, ya sea en forma de resolución o de un informe sobre los progresos alcanzados.

A partir de los debates que mantuvo el grupo de trabajo, se identificaron varios aspectos en los que debe mejorar la puesta en práctica de los principios para todo el Movimiento, y se puso de relieve la necesidad de mejorar la coordinación en los siguientes ámbitos principales, donde los componentes del Movimiento consideran actualmente que existen obstáculos para la acción eficaz:

- fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales;
- obtención de fondos entre miembros de comunidades en la diáspora y por vía digital;
- intención de los donantes;
- financiamiento de nuestra misión a través de la primacía de las Sociedades Nacionales y su responsabilidad de maximizar el ingreso para el Movimiento en su conjunto;
- diálogo con Estados;
- solidaridad y colaboración;
- enfoque basado en principios;
- rendición de cuentas.

Sin embargo, quedó en claro que se necesita profundizar el trabajo para entender mejor e identificar las áreas que deben fortalecerse, así como las soluciones a los problemas, de manera inclusiva y consultiva. Como ya se mencionó, si bien el grupo de trabajo continuó buscando consensuar una misma resolución, finalmente se consideró más apropiado

presentar un informe sobre los progresos alcanzados en su lugar e iniciar un proceso de revisión profundo e incluso sobre la aplicación de los principios. Eso significa que los próximos dos años abren un camino a los componentes del Movimiento en el que llevar adelante debates estratégicos sobre cómo poner en práctica los principios para todo el Movimiento con eficacia y eficiencia, y cómo aprovechar y capitalizar las oportunidades de obtención de fondos. En la sección de recomendaciones de este informe, se enumeran las medidas previstas para este proceso bienal, junto con sus resultados concretos.

Para junio de 2024, seguían activas las consultas con Sociedades Nacionales, con el Centro de Obtención de Fondos Virtual, con la Federación Internacional y con el CICR. El objetivo es formular soluciones prácticas a los problemas que encuentran los componentes del Movimiento, en función de un análisis de la aplicación de los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento.

Desde 2022, el proceso en curso de consulta y pedido de comentarios de la red de la Federación Internacional indica que existe una necesidad clara de volver a poner el foco en la sostenibilidad financiera (por medio del marco de sostenibilidad financiera de 2024 de la Federación Internacional) y de conseguir financiamiento a largo plazo sin restricciones para fortalecer las capacidades de movilización de recursos (según establecen el principio 3 y el objetivo relacionado con el fomento de la capacidad de las Sociedades Nacionales). Para llegar a buen puerto, hay que poner en marcha un plan a largo plazo (a tres años o más) de apoyo a las Sociedades Nacionales en el contexto de su propio plan de desarrollo a largo plazo, con financiamiento, conocimientos técnicos y apoyo entre pares (entre las Sociedades Nacionales). Existen ejemplos de esto en toda la red de la Federación Internacional, pero se necesita la participación de más socios para ampliar estas iniciativas, en especial por medio de la colaboración entre los departamentos de obtención de fondos y cooperación internacional, para contar con los recursos técnicos y financieros necesarios. Este apoyo debe centrarse en afianzar la sostenibilidad financiera de las Sociedades Nacionales por medio del desarrollo de las donativos voluntarios, la generación de ingresos y la mejora de aptitudes. Las instancias periódicas de orientación e intercambio de información sobre los donantes entre sus componentes también contribuyen a que el Movimiento se posicione como socio predilecto, y las respuestas reactivas a oportunidades de colaboración en la interacción con los donantes han sido de ayuda para aumentar los ingresos. Se necesita un enfoque más proactivo y estructurado de esas actividades a nivel mundial para lograr una mejora cualitativa.

Otros principios —entre ellos, la obtención de fondos impulsada por las necesidades (principio 2), la colaboración con espíritu de solidaridad y buena asociación (principio 5) y la rendición de cuentas (principio 10)— requieren los sistemas y procesos mencionados para su correcta aplicación.

C) PROGRESOS ALCANZADOS CON RESPECTO AL ANEXO 2 DE LA RESOLUCIÓN CD/17/R2: RESULTADOS TANGIBLES

Establecimiento de un Centro de Obtención de Fondos Virtual

- **Formación y redes:** Hubo que posponer el evento International Fundraising Skillshare de 2023 para septiembre de 2024. En 2023, el Centro de Obtención de Fondos Virtual colaboró con la Secretaría de la Federación Internacional en el desarrollo de una nueva comunidad de movilización de recursos pensada para ofrecer a las Sociedades Nacionales y a todo el Movimiento un sitio en el que centralizar el material, los conocimientos y las capacidades correspondientes a ese ámbito. Hoy, la comunidad tiene casi 400 miembros de 87 Sociedades Nacionales, del CICR y de la Federación

Internacional. El Centro de Obtención de Fondos Virtual continúa analizando qué tipos de apoyo puede ofrecer la comunidad a los distintos profesionales y redes de obtención de fondos. En el resto de la red, se han hecho avances considerables en la promoción de la formación y las redes en materia de obtención de fondos. En 2022 se realizó el Europe Regional Skillshare, que contó con la participación de 40 Sociedades Nacionales, y se inauguró una maestría en Obtención y Gestión de Fondos, de la que se graduaron 17 personas de Europa y Asia en 2023. También se ha recibido apoyo a través de estudios de mercado, contratación de personal de movilización de fondos, implementación de sistemas de gestión de relaciones con los clientes, establecimiento de plataformas digitales y desarrollo de conjuntos de herramientas, manuales y directrices para la obtención de fondos. Una parte esencial de estas actividades ha sido la facilitación de apoyo entre pares con entidades como la red de obtención de fondos de Asia y el Pacífico, que se ha revitalizado gracias a su nuevo equipo de conducción y gestión, y que está habilitando instancias de apoyo entre pares en ámbitos como los estudios de mercado, la selección de personal y la organización de seminarios virtuales.

- **Obtención de fondos por vía digital:** Hasta el momento, 31 componentes del Movimiento se han incorporado plenamente a la plataforma mundial de obtención de fondos por vía digital, desde cuyo lanzamiento en 2020 se han recaudado más de 35 millones de francos suizos. Se han lanzado 16 campañas de más de un componente del Movimiento, por las que se recibieron más de 315.000 donativos. Sigue habiendo dificultades para la incorporación de Sociedades Nacionales que no tienen acceso a vías de pago con tarjeta de crédito y débito, aunque la Secretaría de la Federación Internacional está buscando una solución. Se han formulado procedimientos operativos estándar para el uso de la plataforma iRaiser, que se compartieron con las Sociedades Nacionales participantes y que esclarecen las funciones y responsabilidades en las campañas que agrupan a varios países. Así y todo, quedan preguntas por responder sobre las responsabilidades y los objetivos en lo que respecta al lanzamiento de campañas mundiales. El acuerdo marco con iRaiser debe renovarse en 2024, y están en marcha las negociaciones con miras a obtener el mayor valor posible para el Movimiento.

Inversión en obtención de fondos

Luego de la primera y la segunda etapa de pruebas piloto del fondo de inversión en obtención de fondos, en 2021 y 2022, se estableció una tercera etapa para aprovechar los aprendizajes que dejaron las dos primeras. El objetivo era poner a prueba el mecanismo de subvenciones reembolsables, y seis Sociedades Nacionales presentaron propuestas para su consideración en 2023. La tercera etapa de las pruebas piloto quedó en suspenso hasta 2024 para garantizar la eficacia del apoyo, la rendición de cuentas y la diligencia debida, ya que se necesitaba tiempo para completar los procesos formales de solicitud, seguimiento y evaluación, y coordinación con otros fondos preexistentes del Movimiento. Estas pruebas están estrechamente ligadas al modelo a largo plazo del fondo, ámbito en el que los avances han sido limitados.

Mejora de la recopilación y el análisis de datos

El número de Sociedades Nacionales que participan en el estudio comparativo internacional sobre obtención de fondos se ha mantenido estable a grandes rasgos, con una representación de mercado que fluctúa entre el 80 % y el 85 % (43 Sociedades Nacionales en 2020, 32 en 2021, 37 en 2022 y 2023, y se proyecta que 41 en 2024). La calidad y granularidad de los datos recibidos de las Sociedades Nacionales han seguido mejorando, lo que ha hecho posible incluir análisis más detallados sobre la captación y retención de donantes individuales

y personas de alto poder adquisitivo. Continúan las iniciativas para alentar a las sociedades a incorporarse, puesto que sigue habiendo algunas dificultades, como la imposibilidad de informar conjuntos de datos completos (en especial las Sociedades Nacionales federadas), la renuencia a compartir datos, y la escasez de tiempo y recursos para destinar a esta tarea. Los resultados de las revisiones por pares se usan sistemáticamente para la presentación de informes, y son la única fuente de datos sobre la participación de mercado del Movimiento y su tasa de crecimiento, que permiten una comparación con otras organizaciones y ONG internacionales. Muchas Sociedades Nacionales utilizan estos datos como base para evaluar el mercado y formular estrategias de obtención de fondos.

4) RECURSOS NECESARIOS

En vista de las limitaciones de los principios en cuanto a su aplicación práctica y reconociendo la necesidad de que el Centro de Obtención de Fondos Virtual asuma un papel estratégico y de coordinación más fuerte en el impulso y la organización de iniciativas de obtención de fondos a fin de recaudar más dinero para el Movimiento, así como en la orientación de la aplicación de los principios, el grupo de trabajo acordó que se realizara una revisión de la puesta en práctica de los principios entre 2024 y 2026, a fin de establecer con claridad los retos que encuentran los componentes del Movimiento en este ámbito y de hallar soluciones para los problemas individuales y colectivos.

Se han propuesto una estructura y un plan revisados para el Centro de Obtención de Fondos Virtual. Actualmente, se está desarrollando el proceso de consulta sobre la propuesta con los miembros del Comité Directivo, y se han solicitado los puntos de vista de un grupo más amplio de Sociedades Nacionales interesadas.

5) IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

Los términos de referencia de la revisión se redactarán y someterán a consulta para que el análisis sea inclusivo y representativo de todos los componentes del Movimiento, así como para que su metodología genere resultados independientes y objetivos.

Se ha trazado un plan estratégico para el Centro de Obtención de Fondos Virtual correspondiente al período 2024–2026, que hace hincapié en el fortalecimiento de las capacidades y en el máximo aprovechamiento de las oportunidades de obtención de fondos para el Movimiento. Los comentarios recibidos sobre el plan sugieren que un subgrupo del Comité Directivo debería coordinar la aplicación y el seguimiento de los principios. El plan incluirá propuestas de cambios en el esquema de gobierno y la formulación de un marco de gestión para orientar las actividades de movilización de recursos del Movimiento hasta la reunión del Consejo de Delegados en 2026.

6) CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Se espera que, a lo largo de los próximos dos años, la Federación Internacional, el CICR y las Sociedades Nacionales, bajo la conducción del Comité Directivo, realicen las siguientes tareas:

- lleven a cabo un proceso de revisión independiente, integral e inclusivo sobre la aplicación de los principios para todo el Movimiento, establezcan una interpretación en común de los problemas que encuentran los componentes del Movimiento en relación con la obtención de fondos y busquen soluciones para poner en práctica fielmente los principios;

- compartan con todos los componentes del Movimiento las conclusiones de la revisión y la información sobre sus avances y logros, en particular los casos en los que el Movimiento haya podido recaudar fondos adicionales, elevar al máximo su potencial de obtención de fondos y colaborar con un espíritu de solidaridad y buena asociación;
- identifiquen los próximos pasos, por ejemplo, estableciendo el enfoque adecuado para informar sobre el proceso al Consejo de Delegados que se reunirá en 2026, ya sea mediante otro informe sobre los progresos alcanzados, un anteproyecto o proyecto de resolución, o un informe de antecedentes;
- además, el Comité Directivo considerará la propuesta de que el Centro se dedique especialmente a i) coordinar la obtención de fondos impulsando y facilitando ese tipo de iniciativas a nivel mundial, así como ofreciendo un espacio de colaboración para generar ingresos adicionales en beneficio de todos los componentes del Movimiento, y ii) coordinar el fortalecimiento de capacidades, establecer mecanismos de supervisión y gestionar la inversión y el apoyo de orden práctico para las Sociedades Nacionales en su recorrido en el ámbito de la obtención de fondos, lo que incluye consolidar, formular y dar a conocer buenas prácticas, así como ofrecer oportunidades de formación e intercambio, con énfasis en la interacción con el sector privado (donativos individuales, filantropía, fundaciones y donativos empresariales).