

Síntesis

Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja de todo el mundo, mediante una labor individual y conjunta, podemos aprovechar al máximo las oportunidades para la movilización de recursos a fin de alcanzar los **objetivos** de la *Estrategia 2020* en beneficio de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Sobre la base de las **acciones facilitadoras** establecidas en la *Estrategia 2020*, los objetivos de la estrategia interna de la Federación para la movilización de recursos (en adelante, “la estrategia para la movilización de recursos”) son los siguientes:

1. mantener una posición de liderazgo en la movilización de recursos para los casos de emergencias;
2. incrementar los ingresos para la labor que se lleva a cabo en situaciones distintas de las emergencias a nivel internacional y nacional; y
3. aumentar la capacidad de las Sociedades Nacionales para movilizar recursos.

A través de la consecución de estos objetivos, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (las Sociedades Nacionales y su Secretaría) podrán mantener su calidad de la principal red humanitaria del mundo y garantizar la disponibilidad de recursos para **hacer más, hacerlo mejor y lograr más**.

Cabe destacar que esta estrategia no sería necesaria si los métodos que actualmente emplean las Sociedades Nacionales y su Secretaría para la movilización de recursos funcionaran de modo eficaz en todos los casos. Las estrategias de obtención de fondos y movilización de recursos de algunas Sociedades Nacionales incorporan las mejores prácticas en esta esfera, pero en otros casos es obvio que no se alcanza los parámetros adecuados y, por ende, nuestro potencial tampoco se aprovecha de manera óptima.

La estrategia de movilización de recursos nos ayudará a utilizar de manera fructífera nuestras fortalezas y ventajas comparativas en esta esfera y permitirá eliminar las prácticas que obstaculizan nuestras capacidades y la consecución de objetivos nacionales e internacionales al respecto. Para lograrlo, es indispensable que las Sociedades Nacionales sean competitivas en sus mercados y que la Federación Internacional adopte un enfoque integrado (para toda la organización). Podremos alcanzar los objetivos descritos anteriormente únicamente por medio de un enfoque integrado en virtud del cual las Sociedades Nacionales y su Secretaría se rijan por una comprensión común de las funciones y responsabilidades mutuas.

De no actuar de manera integrada **no lograremos cristalizar nuestro potencial en la movilización de recursos** y correremos el riesgo de no poder atender las **crecientes necesidades de las poblaciones más vulnerables del mundo**.

La estrategia reposa sobre cinco desafíos fundamentales descritos a continuación que la Federación Internacional debe abordar para preservar su calidad de la principal red humanitaria del mundo.

- **Mayor competencia para obtener fondos destinados a la labor desarrollada en situaciones de emergencia.** Si bien la Federación Internacional recibe la mayor cuantía de ingresos a nivel mundial para financiar la intervención en situaciones de emergencia, una serie de organismos (entre ellos, los organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales no gubernamentales) que han incursionado en este ámbito y despliegan importantes esfuerzos para obtener mayores ingresos.
- **Reducido aumento de los fondos para la labor desarrollada en situaciones distintas de los de emergencia.** Si se excluyen los ingresos para las situaciones de emergencia, en los últimos tres años la tasa de crecimiento de los ingresos de la Federación Internacional alcanzó apenas el 2%. En algunas regiones, las Sociedades Nacionales tienen una tasa de crecimiento reducida o en descenso, mientras que las organizaciones internacionales no gubernamentales presentan una tasa promedio del 6% y las más eficaces, como *World Vision*, alcanzan una tasa de crecimiento del 14%.
- **Dificultades en relación con la obtención de fondos a nivel nacional.** Con frecuencia, las Sociedades Nacionales son los actores humanitarios más importantes dentro de sus contextos nacionales, y para muchas de ellas las contribuciones de los gobiernos representan la principal fuente de ingresos. No obstante, el aumento de la cantidad de organizaciones no gubernamentales genera mayor competencia en este sentido. Si esta amenaza no se enfrenta eficazmente, la principal fuente de ingresos de muchas Sociedades Nacionales podría verse afectada.
- **Trabajo mediante asociaciones.** Las necesidades y preferencias de los donantes están cambiando, con los siguientes cambios en la forma en que desean colaborar con la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Debemos adoptar un enfoque proactivo en nuestra relación con los donantes a fin de contribuir a fundamentar y alinear esas preferencias, pero también debemos reaccionar rápidamente ante aquellos cambios en los que no podemos influir para aprovechar al máximo las oportunidades de obtención de fondos derivadas de la descentralización de las autoridades internacionales, las instituciones multilaterales, la Unión Europea y las fundaciones. Asimismo, para alcanzar nuestro potencial, tenemos que adaptar nuestros modelos de trabajo con objeto de reaccionar eficazmente ante las iniciativas de las empresas que desean trabajar en colaboración con la Cruz Roja y la Media Luna Roja en los distintos países, en especial mediante las contribuciones de los empleados.
- **Deficiencias en el fortalecimiento de la capacidad.** Muchas Sociedades Nacionales no están aprovechando su potencial para la movilización de recursos. Otros organismos internacionales invierten importantes esfuerzos en los mercados en desarrollo tales como Brasil, India y China. Cuentan con sistemas más sofisticados para el fortalecimiento de las capacidades y competencias de sus filiales locales en materia de movilización de recursos, lo que abarca desde la gestión de conocimientos hasta el uso de fondos de inversión y la ejecución de programas de capacitación. Estos esfuerzos portan frutos y generan el aumento de los ingresos y la ampliación de la participación en el mercado de esas organizaciones.

Principios rectores

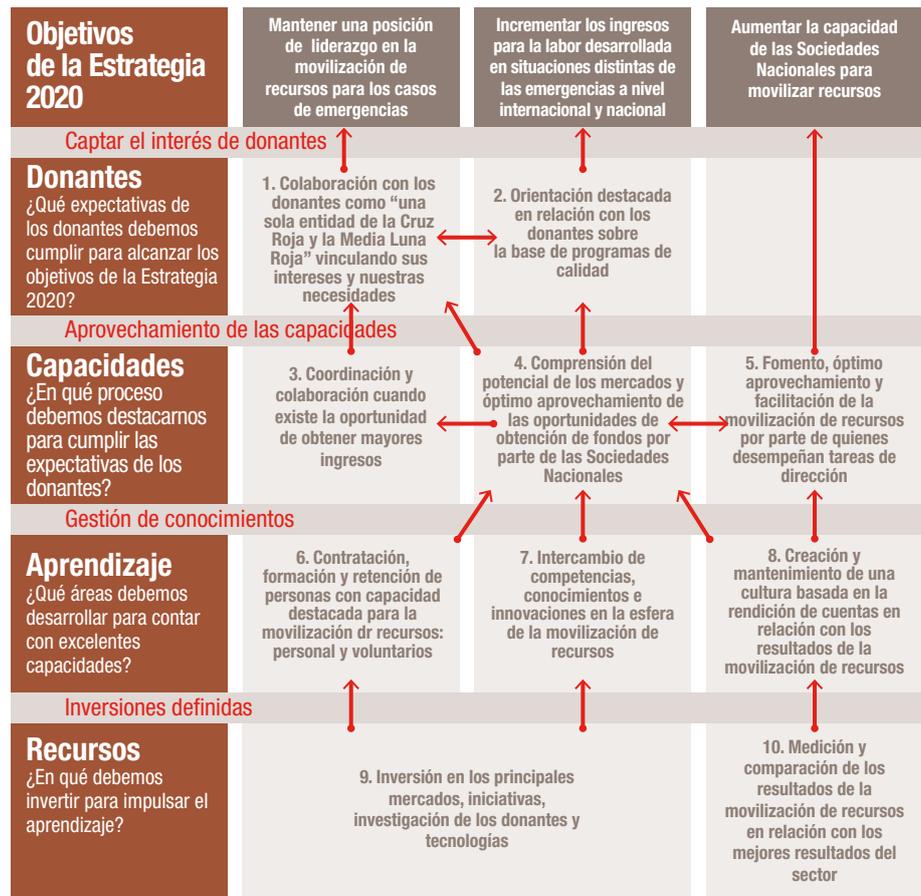
Habida cuenta de los desafíos descritos anteriormente y de nuestros objetivos, la estrategia para la movilización de recursos se basa en los principios rectores que figuran a continuación:

1. óptimo aprovechamiento de los fondos no sujetos a restricciones, pero no a expensas del incremento de los ingresos generales;
2. consideración de los intereses de los donantes y administración eficaz;
3. aplicación concreta de la idea de una sola entidad de la Cruz Roja y la Media Luna Roja para aprovechar al máximo las posibilidades de obtención de fondos;
4. establecimiento del contacto con los donantes a cargo de la persona u organización que se encuentre en mejores condiciones para la tarea;
5. utilización de procesos de adopción de decisiones que se basen en datos concretos, tanto a nivel mundial como local, para la movilización de recursos y la obtención de fondos;
6. establecimiento de metas conmensurables en relación con los resultados de la movilización de recursos;
7. cuantificación de los gastos relacionados con los costos de las actividades de movilización de recursos y mantenimiento del rendimiento de la inversión dentro de los parámetros aceptables para el sector.

Mapa estratégico

La estrategia, resumida en un mapa estratégico¹ que consta de 10 objetivos interrelacionados de alto nivel, es la siguiente:

¹ Un mapa estratégico constituye una forma dinámica de ilustrar el modo en que se relacionan los diferentes elementos para generar los resultados. Esta metodología se describe detalladamente en el Apéndice 1.



Este enfoque se complementa con:

- Un plan de ejecución que incluye un cuadro de mando integral donde se explica la forma de convertir los objetivos en acciones y la manera en que se lograrán y se medirán los resultados;
- Una caja de herramientas para la movilización de recursos que ofrecerá a los dirigentes de las Sociedades Nacionales, profesionales del área de la movilización de recursos y voluntarios de toda la Federación Internacional ideas, apreciaciones perspicaces e inspiración.

Desafíos para la movilización de recursos a nivel mundial



La estrategia interna de la Federación para la movilización de recursos (o “la estrategia”) es el resultado de un estudio de 10 meses sobre las tendencias, investigaciones, parámetros de referencia, evaluación de “la competencia” y análisis internos de resultados, realizado con el apoyo del personal directivo superior y especialistas en movilización de recursos tanto de las Sociedades Nacionales como externos. Además, se basa en los procesos de formulación de estrategias anteriores durante los cuales se consultó a más de 70 Sociedades Nacionales.

El aumento de la necesidad de apoyo humanitario y las aspiraciones respecto al crecimiento que se señalan en los objetivos estratégicos de la *Estrategia 2020* requieren una estrategia de movilización de recursos que se centre en lograr el crecimiento de los ingresos netos. Se estima que el total de los ingresos anuales de la Federación Internacional, incluidas todas las Sociedades Nacionales y la Secretaría, y excluido el CICR, asciende a USD 20.000 millones. Esta investigación confirma que la Cruz Roja y la Media Luna Roja ocupan una posición de liderazgo en cuanto a la movilización de recursos en muchos países y en relación con una serie de fuentes de ingresos clave, y que tienen posibilidades de ampliar estos logros para atender la creciente demanda de sus servicios. Pero ese liderazgo mundial no basta para alcanzar los objetivos humanitarios de la Federación Internacional, y muchas Sociedades Nacionales tienen graves dificultades para obtener los recursos necesarios para atender las crecientes necesidades de sus comunidades.

El estudio de los patrones de crecimiento y de los ingresos de una muestra de datos relativos a diversas Sociedades Nacionales y organizaciones no gubernamentales internacionales indica que, a pesar de la recesión mundial, el mercado internacional de la movilización de recursos está creciendo y esta expansión continuará con respecto a la mayoría de las fuentes de ingresos clave.

No obstante, este estudio también identificó cambios decisivos en el sector de la movilización de recursos que requieren la adopción de medidas por parte de la Cruz Roja y la Media Luna Roja a fin de garantizar la pertinencia de nuestra labor para los donantes y reubicarnos para sacar provecho de la evolución de las tendencias. Estos cambios se agrupan en factores *internos* y *externos*.

Los factores *externos* son aquellos que requieren que la Cruz Roja y la Media Luna Roja analicen su interacción con los interlocutores externos a la luz de los cambios que sufre el entorno.

2 Desafíos para la movilización de recursos a nivel mundial

| Análisis que presenta el estudio | Factores externos |
|---|--|
| Muchos donantes (instituciones y particulares) están cambiando en cuanto a su identidad, su función y sus inquietudes. La investigación indica que muchos donantes quieren trabajar con la Cruz Roja y la Media Luna Roja como una sola organización. | La Cruz Roja y la Media Luna Roja deben responder presente a los donantes y reaccionar ante los cambios en sus intereses mediante la inversión en enfoques innovadores en las esferas de la comunicación, la colaboración y la administración. |
| Muchos organismos de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales internacionales (como UNICEF y <i>Save the Children</i>) están trabajando de manera integrada a nivel mundial, lo que les permite atraer a los donantes que desean trabajar internacionalmente y colaborar con una institución reconocida en todo el mundo. | Quienes desempeñan tareas de dirección dentro de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (tanto los voluntarios como el personal de la organización) deben participar en el proceso de movilización de recursos y apoyarlo, para contribuir a que se aprovechen las oportunidades tanto a nivel nacional como internacional. |
| Se observa un aumento del número de instituciones que compiten con la Cruz Roja y la Media Luna Roja en las labores en situaciones de emergencia, así como en el ámbito de las actividades en situaciones distintos de las de emergencia. Muchas es estas organizaciones realizan importantes inversiones en la innovación y los mercados más importantes para la movilización de recursos a fin de crecer más rápidamente. Por ejemplo, los ingresos de World Vision para las actividades en situaciones normales están creciendo a una tasa del 14%, mientras que los de la Cruz Roja y la Media Luna Roja crecen a una tasa del 2% en esta esfera. | La Cruz Roja y la Media Luna Roja deben invertir en el desarrollo de los mercados, los nuevos desafíos y las nuevas tecnologías a fin de aprovechar al máximo las oportunidades y mantener su posición de liderazgo en cuanto a los ingresos destinados a las labores en situaciones de emergencia, y para incrementar de forma significativa sus ingresos para las actividades en situaciones normales. |

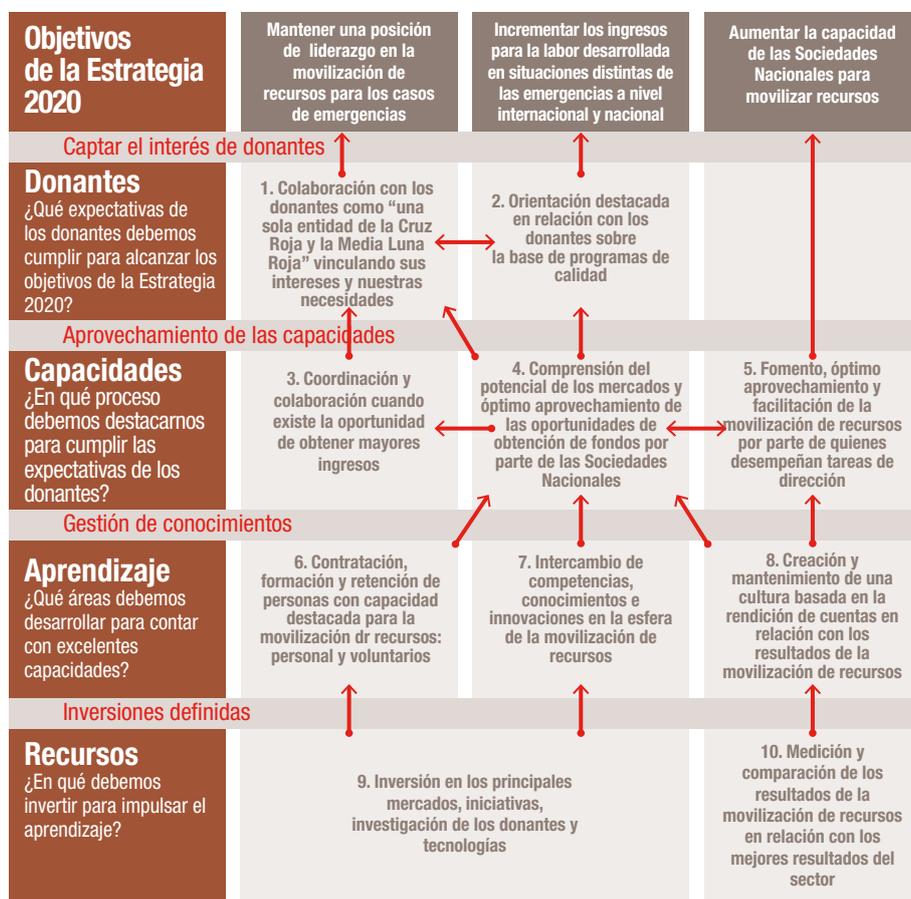
Los factores internos son aquellos que requieren que la **Cruz Roja y la Media Luna Roja reformulen sus políticas y procesos** con el fin de lograr mayor eficacia y eficiencia en la movilización de recursos.

| Análisis que presenta el estudio | Factores internos |
|---|---|
| Los procesos y protocolos empleados actualmente en el trabajo conjunto y las asociaciones limitan nuestra capacidad para establecer asociaciones eficaces y flexibles orientadas a la movilización de recursos a nivel internacional y de las Sociedades Nacionales. | La Cruz Roja y la Media Luna Roja deben establecer nuevos principios para las asociaciones en materia de movilización de recursos, para poder responder a las inquietudes de los donantes y encontrar nuevas formas de trabajo que permitan aprovechar al máximo los recursos destinados a la labor humanitaria. |
| Algunas Sociedades Nacionales no son capaces de sacar provecho de las oportunidades para la movilización de recursos en sus propios mercados. Y en otros casos, ni las Sociedades Nacionales ni la Secretaría son siempre capaces de ayudar de modo eficaz con asesoramiento o inversiones. | La Cruz Roja y la Media Luna Roja deben establecer una cultura basada en la rendición de cuentas conjunta y en mecanismos de desarrollo flexibles, con objeto de garantizar que todas las Sociedades Nacionales aprovechen al máximo sus posibilidades en la esfera de la movilización de recursos. |
| La Cruz Roja y la Media Luna Roja cuentan con un capital social y un reconocimiento a nivel mundial importantes, pero van a la zaga de otras organizaciones no gubernamentales internacionales en cuanto a la gestión de conocimientos, el desarrollo de los recursos humanos y el intercambio de competencias en relación con la movilización de recursos. | La Cruz Roja y la Media Luna Roja deben invertir en fomentar la claridad y en el intercambio de conocimientos y de experiencias en relación con la movilización de recursos entre las Sociedades Nacionales que se encuentran en diferentes niveles de desarrollo para incrementar los ingresos a largo plazo, tanto en las Sociedades Nacionales como a nivel mundial. |

Objetivos principales



Tal como se ilustra en el mapa estratégico, la estrategia interna de la Federación para la movilización de recursos concede **prioridad a 10 objetivos principales** que se derivan de los factores citados anteriormente. Estos objetivos se **organizan en torno a las cuatro perspectivas** que componen la metodología utilizada (véase la explicación de la metodología en el Apéndice 1).



A continuación se describen las perspectivas, los objetivos vinculados a éstos, las acciones conexas y los resultados previstos.

| | Objetivo | Acción | Resultados |
|----------|--|---|--|
| Donantes | 1. Colaboración con los donantes como "una sola entidad de Cruz Roja y Media Luna Roja", vinculando sus intereses y nuestras necesidades | Para el objetivo 2, hacer hincapié en la necesidad de establecer nexos con los donantes | Adopción de un enfoque más centrado en los donantes para facilitar la canalización de sus contribuciones |
| | | | Presentación de propuestas atractivas que entusiasmen a nuevos donantes y fortalezcan las relaciones con los interlocutores existentes |
| | | | Aprovechamiento y fortalecimiento del reconocimiento que recibe la institución por medio de un mensaje y una postura más sólidos |
| | 2. Administración destacada en relación con los donantes sobre la base de programas de calidad | Para el objetivo 1, garantizar que los fondos obtenidos se utilicen de manera adecuada | Mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas en respuesta a la mayor demanda de donantes |
| | | | Intercambio de las prácticas recomendadas en cuanto a los informes de los donantes y los principios de la administración que se lleva a cabo |
| | | | Evaluación sistemática de la retroalimentación proporcionada por los donantes sobre el modo en que perciben su experiencia |

| | Objetivo | Acción | Resultados |
|-------------|--|---|--|
| Capacidades | 3. Coordinación y colaboración cuando existe la oportunidad de obtener mayores ingresos | Para el objetivo 1, garantizar que para los donantes sea una experiencia de trabajo con “una sola entidad de Cruz Roja y Media Luna Roja” | <p>Aplicación de un conjunto de principios de cooperación que promueva y guíe la colaboración para la movilización de recursos entre las Sociedades Nacionales, y entre las Sociedades Nacionales y la Secretaría</p> <p>Fortalecimiento de las asociaciones existentes y establecimiento de asociaciones nuevas con los organismos de las Naciones Unidas, la Unión Europea, las organizaciones no gubernamentales internacionales, las empresas y otras entidades a fin de ampliar los recursos con que cuentan la Cruz Roja y la Media Luna Roja</p> <p>Aprovechamiento de la condición especial de la organización: acceso a nuevas oportunidades de obtención de fondos y establecimiento de foros donde se brinde a los donantes acceso privilegiado a la información</p> <p>Intercambio de los conocimientos y competencias sobre la movilización de recursos, por medio de un mecanismo que promueva la formación de comunidades de práctica y establezca centros de referencia para las principales fuentes de ingresos</p> |
| | 4. Comprensión del potencial de sus propios mercados y óptimo aprovechamiento de las oportunidades de obtención de fondos por parte de las Sociedades Nacionales | Para el objetivo 1, garantizar que para los donantes sea una experiencia de trabajo con “una sola entidad de Cruz Roja y Media Luna Roja” | <p>Utilización por parte de las Sociedades Nacionales de herramientas y metodologías de evaluación que permitan definir el potencial de sus mercados y establecer el modo de aprovecharlo al máximo</p> <p>Aplicación por parte de las Sociedades Nacionales de una estrategia de fortalecimiento de la capacidad o fomento del crecimiento adaptada a cada caso, que se relacione con la etapa concreta en que se encuentran respecto a la movilización de recursos y el potencial del mercado</p> |
| | Para el objetivo 2, garantizar que se cumpla con las expectativas de los donantes | Apoyo conjunto de las Sociedades Nacionales y la Secretaría a formas nuevas y más eficaces de ayudar a las Sociedades Nacionales que desean incrementar sus ingresos | |
| | Para el objetivo 3, de modo que las Sociedades Nacionales aprovechen al máximo las oportunidades de crecimiento de los ingresos por medio de las asociaciones | Participación de las Sociedades Nacionales en comunidades de práctica y empleo de centros de referencia para las fuentes de ingresos clave a fin de incrementar las competencias y los ingresos derivados de fuentes de ingresos poco desarrolladas | |
| | Para el objetivo 5, trabajar con quienes desempeñan tareas de dirección a fin de dar impulso para alcanzar el potencial | | |

| | Objetivo | Acción | Resultados |
|----------|--|--|--|
| Learning | 5. Fomento, óptimo aprovechamiento y facilitación de la movilización de recursos por parte de quienes desempeñan tareas de dirección | Para el objetivo 4, trabajar con quienes desempeñan tareas de dirección a fin de dar impulso para cristalizar el potencial | Mayor participación de los profesionales y voluntarios que desempeñan tareas de dirección en la esfera de la movilización de recursos, especialmente en la captación de donantes, y en el apoyo a otras Sociedades Nacionales para que cristalicen su potencial y trabajen mediante asociaciones |
| | | | Comprensión por parte de los órganos de gobierno y dirección de la Cruz Roja y la Media Luna Roja del modo en que funciona la movilización de recursos a fin de ofrecer una guía eficaz en esta esfera |
| | | | Adopción por parte de las Sociedades Nacionales y la Secretaría de una perspectiva a largo plazo en relación con la inversión en la esfera de la movilización de recursos, a fin de garantizar que se logre el óptimo crecimiento y rendimiento |
| | 6. Contratación, desarrollo y retención de personas con capacidad destacada para la movilización de recursos: personal y voluntarios | Para el objetivo 4, de modo que las Sociedades Nacionales tengan recursos humanos adecuados | Impulso por parte de las Sociedades Nacionales al desarrollo de las capacidades de su personal, voluntarios y miembros para aprovechar al máximo las posibilidades en la esfera de la movilización de recursos |
| | | | Oferta de oportunidades de desarrollo a nivel mundial y local por parte de las Sociedades Nacionales y la Secretaría |
| | 7. Intercambio de competencias, conocimientos e innovaciones en la esfera de la movilización de recursos | Para el objetivo 4, fortalecimiento de los conocimientos y competencias de la Cruz Roja y la Media Luna Roja | Aplicación de un sistema de gestión de conocimientos de alto nivel para recopilar e intercambiar los conocimientos y competencias relativos a la movilización de recursos |
| | | | Organización de foros sobre la movilización de recursos a nivel mundial, regional y de las distintas fuentes de ingresos para facilitar el intercambio de conocimientos y competencias |
| | | | Aprendizaje e incorporación de prácticas por parte de las Sociedades Nacionales a partir de las innovaciones en materia de movilización de recursos aplicadas por otras Sociedades Nacionales y entidades externas |
| | 8. Creación y mantenimiento de una cultura basada en la rendición de cuentas en relación con los resultados de la movilización de recursos | Para el objetivo 4, garantizar que las Sociedades Nacionales se desempeñen de forma acorde a su potencial | Aceptación por parte de las Sociedades Nacionales de la estrategia de movilización de recursos para toda la Federación y los principios en que esta se basa, con el compromiso de cooperar para aprovechar las oportunidades de crecimiento |
| | | | Elaboración de mecanismos para supervisar la aplicación de la estrategia de movilización de recursos |
| | | | Responsabilización y rendición de cuentas de las Sociedades Nacionales con objeto de aprovechar al máximo las posibilidades de la movilización de recursos para toda la Federación |

| | Objetivo | Acción | Resultados | |
|----------|---|--|--|--|
| Recursos | 9. Inversión en los principales mercados, iniciativas, investigación de los donantes y tecnologías | | Posicionamiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja a la vanguardia del desarrollo y la utilización de las tecnologías relacionadas con la movilización de recursos | |
| | | | Mayor inversión de la Cruz Roja y la Media Luna Roja con el fin de obtener mayores ingresos en los mercados que presentan un potencial alto | |
| | | | Inversión de la Cruz Roja y la Media Luna Roja en el análisis y la investigación sistemáticos de los donantes y sus necesidades y las oportunidades del mercado | |
| | 10. Medición y comparación de los resultados de la movilización de recursos de la organización en relación con los mejores resultados del sector | Para el objetivo 8, garantizar que los resultados sean concretos | | Medición más precisa y sistemática de los resultados de las Sociedades Nacionales y la Secretaría por parte de la Cruz Roja y la Media Luna Roja |
| | | | | Establecimiento de metas nacionales e internacionales para la movilización de recursos sobre la base de los parámetros de referencia de las organizaciones homólogas, y mejores evaluaciones del potencial de los mercados |
| | | | | Realización de exámenes periódicos de la gestión de los resultados de modo que las Sociedades Nacionales logren apreciar sus propias posibilidades de crecimiento |

4 Complementar diferentes capacidades, habilitar distintos potenciales

La investigación indica que, independientemente de las condiciones de mercado, la gran mayoría de las Sociedades Nacionales podría obtener una cantidad de recursos significativamente superior si contara con el apoyo adecuado. No obstante, la estrategia se basa en la observación de que **las Sociedades Nacionales se encuentran en diferentes etapas de desarrollo y sus mercados presentan distintas posibilidades en materia de movilización de recursos**, por lo cual requieren diferentes tipos de apoyo para avanzar en este sentido.

La investigación relativa a la estrategia incluyó la evaluación de un grupo de Sociedades Nacionales con características diversas. Sobre la base de las entrevistas realizadas con quienes se encargan de las tareas de dirección, un examen minucioso de los resultados de las actividades de movilización de recursos efectuado en un período de tres años y una evaluación de las posibilidades de los distintos mercados, las Sociedades Nacionales se pueden clasificar en los cuatro tipos siguientes:



Cada cuadrante del diagrama representa diferentes etapas del desarrollo de la movilización de recursos según el contexto en que se encuentra cada Sociedad Nacional. A continuación se presenta el modo en que la estrategia describe la manera de reforzar y mantener la capacidad con distintos niveles de apoyo. El plan de ejecución indica cómo se podría lograr lo y destaca las fuentes de ingresos con mayor potencial. Es importante señalar que las Sociedades Nacionales encontrarán diferencias significativas tanto entre los cuadrantes como dentro de un cuadrante determinado. No existe una única fórmula adecuada para todas las Sociedades Nacionales, ya que se puede encontrar más de una vía eficaz para lograr el incremento de los recursos financieros. Como parte de la caja de herramientas para la movilización de recursos, se elaborarán herramientas de autoevaluación con el fin de ayudar a las Sociedades Nacionales a clasificarse a sí mismas.

A continuación se presenta un resumen de las **propuestas orientadas a fortalecer la capacidad de las Sociedades Nacionales para la movilización de recursos**.

| | Elementos básicos para fortalecer la capacidad |
|---|---|
| <p>Eficaces</p> <p>Sociedades Nacionales que trabajan en mercados desarrollados/con un potencial alto y obtienen muy buenos resultados en la movilización de recursos</p> | <p>Intercambiar y establecer redes con profesionales de las Sociedades Nacionales dedicados a la movilización de recursos en relación con diferentes fuentes de ingresos.</p> <p>Proponerse ser los mejores en el sector en relación con fuentes de ingresos concretas; adoptar las mejores prácticas utilizadas en diversas partes (tanto en Sociedades Nacionales como en “la competencia”).</p> <p>Identificar donde se encuentra el mayor potencial para el crecimiento o las fuentes de ingresos no desarrolladas e invertir; identificar las posibilidades de crecimiento en las contribuciones realizadas con regularidad.</p> |
| <p>En desarrollo</p> <p>Sociedades Nacionales que trabajan en mercados desarrollados/con un potencial alto y obtienen resultados insuficientes en la movilización de recursos</p> | <p>Identificar y adoptar las mejores prácticas de otras Sociedades Nacionales u organizaciones de “la competencia” locales que obtienen buenos resultados.</p> <p>Acceder a fondos de inversión para incrementar la participación y la capacidad en las áreas de ingresos con las mayores posibilidades de crecimiento.</p> <p>Establecer relaciones de guía/ desarrollo con Sociedades Nacionales que obtengan buenos resultados.</p> |
| <p>En dificultades</p> <p>Sociedades Nacionales que trabajan en mercados no desarrollados/con un potencial reducido y obtienen resultados insuficientes en la movilización de recursos</p> | <p>Identificar las fuentes de ingresos que puedan ofrecer ingresos con niveles de riesgo bajos; explorar oportunidades relativas a los ingresos obtenidos.</p> <p>Fortalecer el apoyo de otras Sociedades Nacionales demostrando que los fondos recibidos se emplean para llevar a cabo programas de calidad.</p> <p>Acceder a conocimientos y competencias adecuados de otras Sociedades Nacionales y a través de un sistema de gestión de conocimientos común de la Federación.</p> |
| <p>Pioneras</p> <p>Sociedades Nacionales que trabajan en mercados no desarrollados/con un potencial reducido y obtienen muy buenos resultados en la movilización de recursos</p> | <p>Procurar aprender de otros actores de “alto nivel” que operan en los mercados locales e intercambiar técnicas para la obtención de buenos resultados con otras Sociedades Nacionales.</p> <p>Consolidar los buenos resultados obtenidos por medio de una inversión cuidadosa.</p> <p>Continuar destacándose en la gestión del apoyo financiero de otras Sociedades Nacionales y sus gobiernos y donantes.</p> |

5 Compromiso de la dirección con la movilización de recursos

La estrategia reconoce que **las Sociedades Nacionales requerirán diferentes niveles de apoyo dependiendo de su contexto y de su capacidad vigente para la movilización de recursos**. Por tanto, ofrece distintos niveles de asistencia para impulsar el crecimiento de todas las Sociedades Nacionales de modo que, colectivamente, podamos alcanzar los objetivos estratégicos de la *Estrategia 2020*. La estrategia de movilización de recursos reconoce la independencia y la autonomía de las Sociedades Nacionales. Pero al mismo tiempo responde a los **deseos de las Sociedades Nacionales, como lo indica la investigación realizada, de colaborar más estrechamente entre sí para mejorar los resultados e incrementar los ingresos**.

Para **obtener mejores resultados y lograr un crecimiento se requiere cambios y el compromiso** de las esferas de dirección de la Cruz Roja y la Media Luna Roja en los siguientes ámbitos:

Dirección superior en las Sociedades Nacionales

- Comprometerse a trabajar en colaboración más estrecha con otras Sociedades Nacionales y con la Secretaría para preservar el interés de los donantes existentes y captar nuevos donantes.
- Considerar formas innovadoras de garantizar la inversión en áreas de la movilización de recursos que ofrecen beneficios elevados y la obtención de ingresos a largo plazo.
- Con información adecuada, desempeñar un papel dinámico, en la dirección de las iniciativas de movilización de recursos en su propio país, por ejemplo, mediante la participación sistemática en el diálogo sobre las políticas de alto nivel con los gobiernos donantes y el trabajo en colaboración con otras entidades a fin de aprovechar al máximo las oportunidades de obtención de fondos.
- Realizar análisis exhaustivos de los resultados obtenidos actualmente y fijarse la meta de lograr el crecimiento de las fuentes de ingresos clave
- Aportar conocimientos y competencias como forma de facilitar la labor propia y la de otras entidades por medio del apoyo entre homólogos y a través de las comunidades de práctica y los centros de referencia.

Dirección superior en la Secretaría

- Comprometerse a trabajar en estrecha colaboración con las Sociedades Nacionales miembros.
- Crear marcos para posibilitar la aplicación de la estrategia.
- Establecer nuevas asociaciones externas donde la Secretaría pueda aportar un valor agregado único.

- Formular y aplicar una estrategia de gestión de conocimientos con objeto de aprovechar e intercambiar los conocimientos y competencias que existen a nivel de toda la Federación en relación con la movilización de recursos.
- Fomentar la organización de comunidades de práctica y centros de referencia que puedan servir de ejes para la aplicación de las prácticas recomendadas en la esfera de la movilización de recursos.

6 Principios de cooperación

La eficacia de la estrategia depende en gran medida de la adopción de nuevas formas para trabajar juntos: las Sociedades Nacionales entre sí, la Secretaría con las Sociedades Nacionales, y las Sociedades Nacionales y la Secretaría con los donantes. Los principios de cooperación se orientan a impulsar las capacidades latentes dentro de la Cruz Roja y la Media Luna Roja a fin de alcanzar los objetivos de la estrategia. Como tales, se basan en las decisiones de la Asamblea General y se consideran necesarios para favorecer la eficacia de varias de las estrategias propuestas para lograr el incremento de los ingresos provenientes de fuentes de ingresos concretas.

Principios subyacentes

- Las decisiones orientadas al aprovechamiento de las oportunidades de movilización de recursos se basan en las prioridades humanitarias.
- A la hora de tomar las decisiones también se deben tener en cuenta los intereses y las expectativas de los donantes.
- Las Sociedades Nacionales son las entidades que se encuentran en las mejores condiciones para encargarse de las relaciones con los donantes de su propio país.

Modelos de cooperación

- Si una Sociedad Nacional o la Secretaría es contactada por un donante (gobierno, empresa, fundación, persona que dispone de gran fortuna, etc.) de otro país, o si la relación de cooperación internacional es gestionada por otra Sociedad Nacional, incumbe a la organización a la que contacta el donante informar a esa Sociedad Nacional y acordar juntas la mejor forma de abordar la oportunidad (con miras a obtener los mayores ingresos para la Cruz Roja y la Media Luna Roja).
- Si una Sociedad Nacional o la Secretaría identifica una oportunidad de obtención de ingresos de un donante de otro país:
 - La Sociedad Nacional del país donde se encuentra el donante tiene derecho preferente a solicitar la oportunidad y/o a participar en la ejecución del programa.
 - Si se obtiene el consentimiento de la Sociedad Nacional del país donde se encuentra el donante, la Sociedad Nacional que negoció la cooperación y/o la Secretaría debe comunicarle la información relativa a las negociaciones y el acuerdo definitivo. La Sociedad Nacional que negoció la cooperación y/o la Secretaría también debe asumir toda la programación y la presentación de informes.

- Si no se obtiene el consentimiento, la Sociedad Nacional que lo denegó deberá explicar detalladamente los motivos de esa decisión a la Sociedad Nacional afectada y/o a la Secretaría.

Las Sociedades Nacionales que gestionan una relación de cooperación internacional deberán:

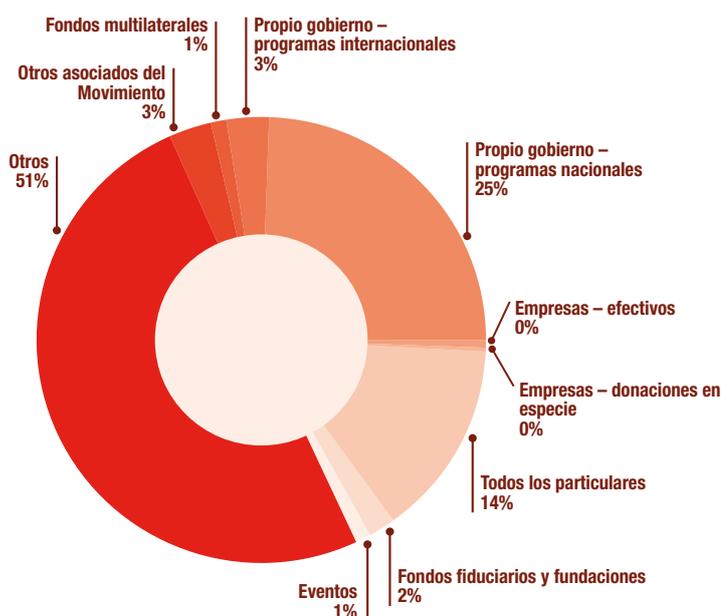
- Informar a las demás Sociedades Nacionales y a la Secretaría de las deliberaciones relacionadas con los acuerdos de financiación.
- Fomentar y facilitar que otras Sociedades Nacionales puedan acceder a las oportunidades de obtención de ingresos a nivel local.

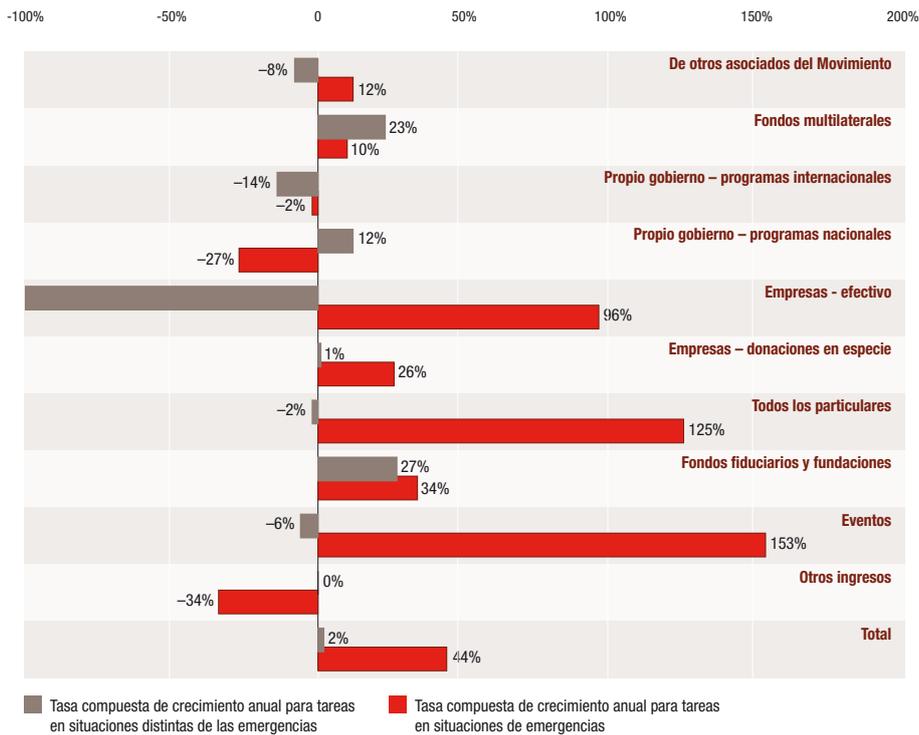
7 Fuentes de ingresos clave: oportunidades

La formulación de la estrategia de movilización de recursos dimana del análisis de nueve fuentes de ingresos clave para determinar sus posibilidades de crecimiento. El análisis fue coordinado por destacados expertos de la Cruz Roja y la Media Luna Roja e integrantes de la dirección superior de varias Sociedades Nacionales de distintas partes del mundo con el apoyo de la Secretaría, y contó con la colaboración de colegas de toda la Federación Internacional y de organizaciones no gubernamentales internacionales que ofrecieron valiosas apreciaciones.

El análisis indica que el crecimiento será impulsado por las siguientes carteras de ingresos: 1) sector privado, 2) gobiernos e instituciones multilaterales, y 3) otros ingresos.

El examen de las tendencias, las investigaciones, los parámetros de referencia y las evaluaciones de “la competencia” en la esfera de la movilización de recursos incluyó un análisis interno de los resultados de 20 de las Sociedades Nacionales más grandes. (Cabe destacar que la estrategia señala la necesidad de que las Sociedades Nacionales y la Secretaría evalúen los resultados de modo más preciso y sistemático.) Ese análisis se utilizó para determinar los niveles consolidados que se presentan a continuación de los ingresos para las tareas en situaciones normales y las tasas de crecimiento de las distintas fuentes de ingresos en esas Sociedades Nacionales.





Sector privado

- **Donaciones individuales.** En la actualidad se considera que representan la **principal oportunidad de crecimiento dentro del sector privado** para las Sociedades Nacionales y constituyen la fuente de ingresos más importante dentro del sector. Cabe destacar que las donaciones que no se destinan a emergencias generalmente no se asignan para fines concretos y, a menudo, constituyen la principal fuente de donaciones sin asignación específica dentro de todas las fuentes de ingresos. La Cruz Roja y la Media Luna Roja deben sacar provecho de las relaciones cultivadas a partir de las donaciones para emergencias, e identificar a quienes donaron una vez pero que pueden convertirse en donantes permanentes. Asimismo, se deben continuar estudiando las oportunidades para el incremento de los ingresos derivadas del uso de las nuevas tecnologías.
- **Fundaciones.** Si bien en muchos países las donaciones de las fundaciones no revisten una importancia destacada, la Cruz Roja y la Media Luna Roja deben organizarse mejor para aprovechar eficazmente **esta fuente de ingresos de crecimiento medio**. Muchas organizaciones no gubernamentales internacionales presentan propuestas integradas a las fundaciones más importantes. La Cruz Roja y la Media Luna Roja también deberían desarrollar su capacidad de obtención de fondos provenientes de las fundaciones para los programas nacionales e internacionales.
- **Empresas.** Hoy en día, la importancia de las donaciones realizadas por las empresas varía mucho dentro de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Esta fuente de ingresos presenta **posibilidades de crecimiento** porque el sector empresarial está invirtiendo en programas de responsabilidad social y está buscando organizaciones e instituciones sólidas para cooperar con éstos. No obstante, la tendencia indica que las empresas **no solo buscan ofrecer dinero** sino también intercambiar competencias, proporcionar donaciones

en especie e incentivar al personal a participar como voluntarios. La Cruz Roja y la Media Luna Roja tienen posibilidades de crecer en este ámbito porque pueden crearse oportunidades de asociación que cumplan con estos parámetros para casi todos los temas y grupos destinatarios a nivel local, nacional e internacional. Sin embargo, las Sociedades Nacionales deben fortalecer la capacidad y coordinar sus esfuerzos de forma más eficaz a fin de aprovechar el potencial del sector empresarial.

- **Personas que disponen de gran fortuna.** Cada vez hay más personas en el mundo que disponen de gran fortuna y pueden y desean apoyar a la Cruz Roja y la Media Luna Roja, lo que conformaría **una fuente de ingresos de alto crecimiento**. No obstante, la Cruz Roja y la Media Luna Roja parten de una base muy reducida: actualmente, apenas el 0,01% de los ingresos provienen de las donaciones realizadas por personas de gran fortuna. La investigación sobre los organismos que obtienen mejores resultados indica que para llevar a cabo esta tarea de manera eficaz se necesitan propuestas que se puedan ampliar o transformar y una nueva forma de colaborar estrechamente con estos donantes que a menudo son exigentes, lo cual requiere un alto nivel de participación de quienes desempeñan tareas de dirección.
- **Eventos.** Actualmente, para muchas Sociedades Nacionales esta no es una de las principales fuentes de ingresos y tiene **posibilidades de crecimiento limitadas**. Existen oportunidades para el intercambio de conocimientos y competencias entre las Sociedades Nacionales con el fin de contribuir a incrementar los ingresos y reducir los riesgos.

Gobiernos e instituciones multilaterales

- **Gobiernos: fondos para iniciativas nacionales.** Como auxiliares de los gobiernos, en muchos países las Sociedades Nacionales se encuentran en una excelente posición a la hora de obtener recursos de los gobiernos nacionales para los programas locales. La meta principal es **mantener el liderazgo en este mercado** por medio del trabajo de los equipos de dirección con los gobiernos y la continuidad en la prestación de servicios de valor agregado.
- **Gobiernos: fondos para iniciativas internacionales.** La Cruz Roja y la Media Luna Roja reciben importante apoyo de algunos gobiernos para la labor humanitaria internacional, y debemos esforzarnos por **mantener este liderazgo**. En algunos países, el acceso a los fondos gubernamentales ofrece oportunidades de crecimiento. Además, la Cruz Roja y la Media Luna Roja aún no han obtenido buenos resultados en el acceso a los fondos gubernamentales para el desarrollo a largo plazo. El establecimiento de relaciones con los gobiernos en todos los niveles y una buena coordinación son elementos decisivos para mejorar las posibilidades en relación con esta fuente de ingresos.
- **Unión Europea (UE).** Existen **oportunidades para aumentar los ingresos** que, aunque complejas, son **considerables** para que la Cruz Roja y la Media Luna Roja apoyen la labor internacional y los programas internos de la comunidad europea que disponen de fondos significativos. Por ende, deberíamos reforzar los mecanismos de coordinación existentes para garantizar que se tengan en cuenta las prioridades de la UE y se contribuya a delinear sus prioridades futuras, por medio del diálogo sobre las políticas y los programas, y a vincular nuestra labor a ellas.
- **Instituciones multilaterales.** Al igual que sucede con la UE, hay **considerables posibilidades de crecimiento no aprovechadas** en relación con los organismos multilaterales, entre ellos, el Fondo Mundial de Lucha contra

el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria y la Alianza Mundial para Vacunas e Inmunización. También pueden existir oportunidades adicionales para la movilización de recursos en la financiación mediante donaciones de los bancos multilaterales de desarrollo (por ejemplo, el Banco Mundial y cuatro bancos regionales de desarrollo). En todos los casos, la mejor forma de acceder a estos fondos es mediante el desarrollo de competencias especializadas y la presentación de propuestas temáticas vinculadas con las prioridades de estos organismos.

Otros ingresos

- Esta categoría incluye los ingresos provenientes de otras fuentes, tales como los servicios de programas de sangre, hospitales y clínicas, servicios de ambulancias y alquileres y actualmente representa la mayor fuente de ingresos de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, aunque con una **tasa de crecimiento reducida**. Si bien esta es una fuente de ingresos importante, no se consideró en profundidad en el proceso de formulación de esta estrategia. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo un proyecto separado para analizar las oportunidades de crecimiento dentro de esta compleja fuente de ingresos.

El potencial de crecimiento de estas fuentes de ingresos variará según el tipo que corresponda a cada Sociedad Nacional en cuanto a la movilización de recursos. En el plan de ejecución se incorporará una descripción más pormenorizada de estas fuentes de ingresos y el potencial de las diferentes Sociedades Nacionales en esta esfera.

8 Resumen

La estrategia de movilización de recursos señala los desafíos fundamentales que la Cruz Roja y la Media Luna Roja deben abordar para permanecer como la principal red humanitaria del mundo y alcanzar los objetivos estratégicos de la *Estrategia 2020*. Además, describe las oportunidades y posibilidades con las que podemos contar en esta esfera.

Para aceptar el reto y aprovechar las oportunidades que tenemos ante nosotros, es necesario aplicar una estrategia interna de la Federación para la movilización de recursos que se centre en lograr el crecimiento de los ingresos netos. El mapa estratégico ilustra los 10 objetivos principales que se deben alcanzar a fin de aplicar la estrategia eficazmente y describe los resultados deseados. En el plan de ejecución se explica más detenidamente cómo se lograrán estos objetivos. La falta de un enfoque integrado impedirá que alcancemos nuestro potencial en la esfera de la movilización de recursos y que podamos atender las necesidades cada vez ingentes de las poblaciones más vulnerables del mundo.

Apéndice 1 Metodología del mapa estratégico

La estrategia interna de la Federación para la movilización de recursos se expresa en un mapa estratégico y un cuadro de mando integral. Mediante este enfoque se crea un diagrama de sistemas de dos páginas donde se describe la lógica fundamental de la estrategia y las repercusiones para los interesados internos y externos, varias Sociedades Nacionales, por ejemplo, en Kenia y Dinamarca aplican este enfoque.

En el presente apéndice se explica la formulación de la estrategia y el funcionamiento de los mapas estratégicos.

Elaboración del mapa de la estrategia interna de la Federación para la movilización de recursos

El mapa se elaboró luego de meses de trabajo orientado a definir las cuestiones estratégicas y el contexto en el cual tendrán que trabajar la Cruz Roja y la Media Luna Roja a nivel de las Sociedades Nacionales y la Federación. A tales efectos, utilizamos una gama de herramientas, tales como los análisis PEST, FODA, de las cinco fuerzas de Porter y de la competencia, comparaciones con parámetros de referencia, etc.

Esta labor permitió establecer un conjunto de factores internos y externos clave que la estrategia debe abordar y que contribuyen a definir los objetivos en el mapa estratégico.



¿Qué es el mapa estratégico del cuadro de mando integral?

Los mapas estratégicos complementan el enfoque clásico basado en un plan, es decir, aquel consistente en un plan escrito con un análisis jerárquico, metas, objetivos, etc. Este enfoque se considera cada vez menos flexible para las situaciones inestables, como la actual situación del sector mundial de la obtención de fondos.

Esta metodología elaborada por los académicos estadounidenses Kaplan y Norton en los años noventa ha evolucionado y cambiado de forma varias veces; el mapa estratégico es su expresión más reciente. Una de las principales ventajas de este enfoque es que contribuye a *formular* una estrategia y además ayuda a ponerla en práctica y a realizar un seguimiento de sus efectos.

El levantamiento de un **mapa estratégico** es una tarea básicamente sencilla donde el **análisis** facilita el establecimiento de un conjunto de **factores** impulsores o preocupaciones internas y externas fundamentales. Estos factores ayudan a determinar una serie de **objetivos**, organizados en torno a un conjunto de **perspectivas** interrelacionadas. Luego se establece uno o dos **indicadores** para cada objetivo y **metas** relacionadas con cada uno de esos indicadores. Por último, se identifica un conjunto de **iniciativas** que ayudarán a alcanzar los objetivos.

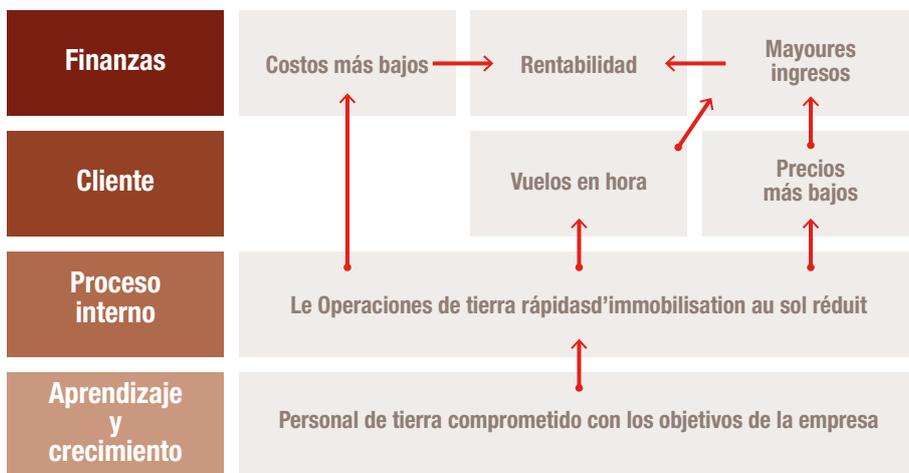
Un ejemplo del sector empresarial: South West Airlines

El mapa que se presenta a continuación es uno de los primeros que se elaboró, con esta metodología, para South West Airlines (SWA) en los Estados Unidos. Ellos fueron los pioneros del modelo comercial de las “aerolíneas baratas” que actualmente se utiliza en el mundo entero, y la prueba de la eficacia de este mapa es que se ha empleado de forma generalizada.

Sobre la izquierda, las cuatro perspectivas presentan una lógica jerárquica: para ganar dinero (perspectiva **financiera**) se deben satisfacer las necesidades del **cliente**, lo que se logra mediante **procesos internos** sólidos, lo cual requiere **aprendizaje y crecimiento** a fin de lograr la dedicación y el desarrollo profesional del personal.

Los **objetivos** (representados por los círculos que se observan sobre la derecha) muestran las actividades que deben realizarse en cada perspectiva para alcanzar el cometido general de la rentabilidad. Constituyen un modo de abordar los factores impulsores y siguen una lógica donde en sentido descendente se representa la “manera de hacer algo” y en sentido ascendente la “finalidad”.

Este sencillo modelo contiene un conocimiento bastante profundo del modo en que debería gestionarse una aerolínea barata, y esa simplicidad constituye la característica fundamental de un mapa estratégico eficaz.



Si consideramos las perspectivas en sentido descendente, el mapa explica la **forma en que funciona** la estrategia, y así es como generalmente estos mapas se elaboran:

| | |
|--|--|
| “¿Cómo lograremos el éxito de nuestra estrategia?” | <i>Alcanzando nuestros objetivos financieros.</i> |
| “¿Cómo lograremos los objetivos financieros?” | <i>Cumpliendo con nuestros clientes.</i> |
| “¿Cómo nos aseguraremos de cumplir con nuestros clientes?” | <i>Destacándonos en los procesos internos clave.</i> |
| “¿Cómo nos aseguraremos de destacarnos en los procesos?” | <i>Aprendiendo y mejorando.</i> |

Si leemos el mapa *en sentido ascendente*, este explica la **finalidad con la que se han elegido los objetivos** correspondientes a cada perspectiva, como se indica a continuación:

| | |
|---|---|
| “¿Para qué estamos aprendiendo y creciendo de este modo?” | <i>Para destacarnos en nuestros procesos internos.</i> |
| “¿Para qué nos centramos en esos procesos?” | <i>Para ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes.</i> |
| “¿Para qué tenemos que ofrecer este servicio a los clientes?” | <i>Para garantizar que lograremos nuestros objetivos financieros.</i> |
| “¿Para qué necesitamos alcanzar los objetivos financieros?” | <i>Para avanzar hacia nuestra visión.</i> |

El **cuadro de mando integral** que tiene a los **objetivos** como vínculo es un elemento complementario del mapa. Dicho cuadro tiene cuatro componentes principales que responden a diferentes preguntas, a saber:

| Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas |
|----------------------|---------------------------|----------------------------|---|
| ¿Qué debemos lograr? | ¿Cómo mediremos el éxito? | ¿Cuánto nos falta mejorar? | ¿Qué debemos hacer para llegar hasta ahí? |

A continuación se presenta el cuadro de mando integral de SWA, que demuestra cómo se amplía y aplica la simplicidad de la lógica del mapa presentado anteriormente. Observe algunos elementos clave, tales como la importancia de lograr el la dedicación por parte de los empleados por medio de un plan de compra de acciones.

| | Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas |
|--------------------|---|--|--|---|
| Financiera | Rentabilidad Costos más bajos Mayores ingresos | Valor de mercado | Tasa compuesta de crecimiento anual 30% | |
| | | Valor del asiento | Tasa compuesta de crecimiento anual 20% | |
| | | Costo de alquiler del avión | Tasa compuesta de crecimiento anual 5% | |
| Cliente | Vuelos en hora precios más bajos | Calificación de la Administración Federal de Aviación por llegadas en hora | Núm. 1 | Gestión de calidad |
| | | Calificación de los clientes (encuesta de mercado) | Núm. 1 | Programa de fidelidad |
| Interno | Operaciones de tierra rápidas | Tiempo en tierra | 30 minutos | Programa de optimización de la duración del ciclo |
| | | Salidas en hora | 90% | |
| Aprendizaje | Personal de tierra comprometido con los objetivos de la empresa | % de personal de tierra que son accionistas | Año 1: 70 % Año 3: 90 % Año 5: 100 % | Plan de compra de acciones para los empleados |
| | | % de personal de tierra capacitado | | Capacitación del personal de tierra |

Indicadores

Los indicadores son una parte importante de la gestión del desempeño y se han incorporado al mapa de la estrategia de movilización de recursos para toda la Federación. Kaplan y Norton sostienen que se deben establecer solo uno o dos indicadores para cada objetivo a fin de garantizar que el trabajo esté bien definido.

Hay dos tipos de indicadores: **de resultado** y **de proceso**.

- Un indicador *de resultado* permite determinar si se está avanzando en la dirección correcta.
- Un indicador *de proceso* permite medir si se ha alcanzado el objetivo.

| Indicador de resultado | Ciclo | Indicador de proceso |
|--|----------|---|
| Cantidad de donantes con sentido de compromiso para realizar donaciones mensuales directas | 12 meses | Nivel de retención o disensión al final del período de 12 meses |
| Cantidad de donantes que indican que han dejado un legado a raíz de un anuncio | 5 años | Tiempo necesario para que un programa de legados madure y produzca resultados netos |
| Cantidad de propuestas redactadas para fundaciones | 6 meses | Número de propuestas aceptadas |
| Cantidad de proyectos presentados para el trabajo conjunto con la UE | 24 meses | Programas de donaciones acordados |

Metas

Una meta establece el grado en que se debe mejorar algo para alcanzar el objetivo. Cada indicador tendrá una meta, y para establecerla se debe conocer el nivel de desempeño actual (o datos de referencia) con el cual se comparará cada indicador.

Los Principios Fundamentales

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

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

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

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

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

Voluntariado / Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

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

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



Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

www.ifrc.org **Salvar vidas, cambiar mentalidades.**