



The National Society  
Investment Alliance

*Smart Investment for Local Impact*

# Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales

Orientaciones destinadas a las  
Sociedades Nacionales solicitantes, 2024





# **Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales**

Orientaciones destinadas a las Sociedades  
Nacionales solicitantes, 2024

# Contents

<b>Sinopsis .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales .....</b>	<b>9</b>
Funciones y responsabilidades .....	10
<b>2. Financiación y apoyo brindados por la Alianza .....</b>	<b>11</b>
Fondos de aceleración.....	11
Requisitos para que prospere una propuesta relativa a fondos de aceleración .....	11
Financiación transitoria .....	11
Actividades excluidas de financiación .....	12
Apoyo técnico y acompañamiento.....	12
<b>3. Proceso de solicitud a la Alianza .....</b>	<b>13</b>
Proceso de solicitud .....	13
De la solicitud al premio .....	14
Pasos para la presentación de solicitudes .....	15
Apoyo para la formulación de solicitudes.....	16
Deliberación con los asociados.....	16
<b>4. Evaluación de las solicitudes .....</b>	<b>17</b>
Criterios comunes a todas las solicitudes.....	17
Solicitudes de fondos de aceleración.....	18
Solicitudes de financiación transitoria.....	18

<b>5. Ejecución .....</b>	<b>19</b>
Apoyo técnico .....	19
Seguimiento y enseñanzas .....	19
Adaptación de las inversiones ante la transformación de las condiciones .....	20
Presentación de informes .....	20
Renovación de los fondos de aceleración para años subsiguientes.....	20
Prórroga de las iniciativas en el marco de la Alianza .....	20
Transición entre la financiación transitoria y los fondos de aceleración .....	20
Evaluación.....	20
<b>6. Información adicional .....</b>	<b>21</b>
<b>7. Entorno de riesgo del país .....</b>	<b>22</b>
<b>Anexo 1: Guía del usuario sobre utilización del formulario de solicitud de financiación a la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales, 2024 .....</b>	<b>23</b>
<b>Anexo 2: Glosario de términos fundamentales .....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo 3: Presentación de solicitudes a la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales – Recomendaciones prácticas destinadas a los solicitantes .....</b>	<b>43</b>
Introducción .....	43
Fundamentos de los consejos prácticos .....	43
Consejos prácticos para la elaboración eficaz de solicitudes a la Alianza .....	43
Recomendaciones prácticas adaptadas para las propuestas relativas a fondos de aceleración .....	45
Recomendaciones prácticas adaptadas para las propuestas relativas a financiación transitoria .....	46
Conclusión .....	46



# Sinopsis

En esta sección se resumen los principales mensajes de las Orientaciones de la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales destinadas a los solicitantes de apoyo durante 2024. No obstante, se recomienda leer esas orientaciones con detenimiento y analizarlas adecuadamente.

## ALIANZA PARA LA INVERSIÓN EN LAS SOCIEDADES NACIONALES

- La Alianza invierte en el fomento del desarrollo sostenible y el fortalecimiento de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (en adelante, “las Sociedades Nacionales”) a mediano y largo plazo en contextos frágiles.
- Las Sociedades Nacionales elegibles pueden presentar solicitudes para obtener fondos de aceleración a largo plazo (de dos (2) a cinco (5) años, por un máximo de 1 millón de francos suizos) o una financiación transitoria a corto plazo (un año, por un máximo de 50 000 francos suizos).
- Las propuestas relativas a fondos de aceleración con posibilidades de prosperar consisten en planes de inversión a largo plazo, con una justificación económica elaborada. En dichas propuestas se debe demostrar que se han establecido planes de ejecución y de sostenibilidad basados en pruebas concretas. Se debe, además, incorporar toda la documentación de apoyo necesaria, como planes de actividades, evaluaciones de mercado, planes de gestión de activos, etc.
- Si la justificación económica para los fondos de aceleración no está suficientemente elaborada, o si es necesario perfeccionar un componente de la estrategia, la Sociedad Nacional elegible debe considerar la posibilidad de solicitar una financiación transitoria.
- La Alianza no financia proyectos aislados que no estén claramente vinculados a un objetivo a largo plazo para el desarrollo sostenible de las Sociedades Nacionales. Tampoco financia actividades operativas en curso, gastos fijos de funcionamiento, gastos básicos ni ninguna actividad que no contribuya claramente a la sostenibilidad a largo plazo de la capacidad de las Sociedades Nacionales una vez concluido el período de la inversión de la Alianza.

## PROCESO DE SOLICITUD EN EL MARCO DE LA ALIANZA

- Las Sociedades Nacionales pueden solicitar financiación de la Alianza si se encuentran en contextos de riesgo muy alto o alto, o en los países más frágiles en un contexto de riesgo medio, según el Índice INFORM. Véase la lista en la [sección 7](#), “Entorno de riesgo del país”. Las Sociedades Nacionales también deben mostrar un alto nivel de integridad.
- Las solicitudes de financiación deberán formularse a través de la plataforma en línea de la Alianza ([www.nsia.fund](http://www.nsia.fund)) durante el periodo de apertura de la convocatoria para la presentación de propuestas en 2024.
- Esas solicitudes se examinan y evalúan a través de un proceso en varios niveles y son aprobadas por el comité directivo de la Alianza.
- Una vez que la Oficina de la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales (en adelante, “la oficina de la Alianza”) haya confirmado la inversión, se firmará un acuerdo entre la Sociedad Nacional y la Federación Internacional en nombre de la Alianza. Las Sociedades Nacionales cuya propuesta relativa a fondos de aceleración haya sido aprobada por el comité directivo deberán someterse a un examen de la capacidad financiera y una evaluación de riesgos, utilizando el proceso de examen de capacidad y evaluación de riesgos de la Federación Internacional (a menos que ya lo hayan realizado).
- Las propuestas rechazadas recibirán una respuesta individualizada.

## PRESENTACIÓN CORRECTA DE SOLICITUDES

- ✔ Se ha establecido un nuevo formulario de solicitud de la Alianza que simplifica y racionaliza el modelo, aplicando un enfoque de gestión basado en resultados. En el [anexo 1](#) se ofrece orientación para la utilización del nuevo modelo y se brindan sugerencias prácticas para redactar correctamente una propuesta, con ejemplos. Si el modelo se utiliza adecuadamente, las Sociedades Nacionales tendrán más probabilidades de acceder a la financiación de la Alianza, mejorarán la gestión de los proyectos y adquirirán competencias que les ayudarán con otros donantes.
- ✔ Una propuesta relativa a fondos de aceleración debe incluir documentos de apoyo obligatorios, como información financiera pertinente, evaluaciones significativas y planificación de la justificación económica (que debe incluir evaluación del mercado, gestión de activos, planes de recursos humanos, etc., según proceda).
- ✔ Se aconseja a las Sociedades Nacionales interesadas en solicitar apoyo de la Alianza que se pongan en contacto con las delegaciones respectivas de la Federación Internacional y el CICR para el estudio de su propuesta. La oficina de la Alianza puede brindar las aclaraciones y orientaciones adecuadas, en el respeto de un proceso justo de convocatoria para la presentación de propuestas.

## EJECUCIÓN DE LA INICIATIVA DE LA ALIANZA

- ✔ La Sociedad Nacional es la única responsable de la planificación, la ejecución, el seguimiento, la presentación de informes y la incorporación de las enseñanzas derivadas de la iniciativa en el marco de la Alianza. El personal designado de la Federación Internacional y el CICR sobre el terreno prestará apoyo y actuará como enlace entre la Sociedad Nacional y la oficina de la Alianza.
- ✔ La Sociedad Nacional debe llevar a cabo una evaluación continua de la ejecución, y hacer un seguimiento periódico de los resultados y actividades para incorporar las enseñanzas aprendidas. Ello permite seguir los avances con respecto a los planes y los resultados previstos, así como las enseñanzas derivadas de las experiencias.
- ✔ La Sociedad Nacional es responsable de facilitar informes financieros oportunos y completos, además de informes semestrales y finales.
- ✔ En el caso de que se desee solicitar futuras prórrogas sin gastos, la solicitud debe hacerla por escrito, a través del modelo adecuado, un miembro de nivel superior del personal de la Sociedad Nacional solicitante, al menos un mes antes de que finalice el proyecto. La solicitud de prórroga debe incluir una justificación basada en pruebas y planes claros para llevar a buen término la iniciativa. También debe mostrar la incorporación de enseñanzas extraídas de problemas que se plantearon con anterioridad.



# Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales

La Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales es una iniciativa conjunta emprendida por 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), a los fines cooperar y obtener fondos destinados a la inversión en el desarrollo sostenible a medio y largo plazo y en el fortalecimiento de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

La Alianza invierte en Sociedades Nacionales en contextos de riesgo muy alto o alto, o en los países más frágiles en un contexto de riesgo medio (véase la [sección 7](#)). Su objetivo es reforzar su capacidad para prestar servicios humanitarios pertinentes y eficaces en sus países.

- La Alianza proporcionará a las Sociedades Nacionales apoyo y financiación flexibles, significativos y plurianuales, con miras a:
  - aumentar la pertinencia, el acceso seguro, la calidad y la viabilidad de los servicios que prestan;
  - fortalecer los órganos de dirección, órganos de gobierno y sistemas, velando por la transparencia y la rendición de cuentas;
  - formular y aplicar estrategias flexibles y adaptadas de desarrollo financiero y económico y movilizar recursos diversificados destinados a favorecer la sostenibilidad de la organización

Además, facilitará el acceso a pericia y apoyo técnico y favorecerá la difusión recíproca de conocimientos y enseñanzas en el Movimiento y en el conjunto del sector humanitario.

La Alianza complementará la financiación existente y las actividades en curso para el fortalecimiento de la capacidad emprendidas por la Federación Internacional, el CICR y las Sociedades Nacionales, a fin de que estas últimas puedan planificar y desarrollar su organización de manera sostenible, integral y coordinada.

Las Sociedades Nacionales que reciban apoyo de la Alianza asumirán una función protagónica en la planificación, la coordinación, la aplicación y la incorporación de las enseñanzas extraídas, para su propio desarrollo. Así pues, la Alianza está concebida para aquellas Sociedades Nacionales cuyos dirigentes aspiren a introducir cambios para que sus organizaciones alcancen niveles superiores en términos de rendimiento e incidencia humanitaria.

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

De conformidad con el memorando de entendimiento suscrito entre la Federación Internacional y el CICR en octubre de 2017, la Alianza estará gobernada y administrada conjuntamente por ambas instituciones.

La responsabilidad general y la supervisión estratégica de la Alianza incumben a un **comité directivo** de cuatro miembros, a saber, dos funcionarios superiores de cada una de las dos organizaciones. Este comité acordará una estrategia de financiación para cada ciclo y determinará la asignación de los fondos.

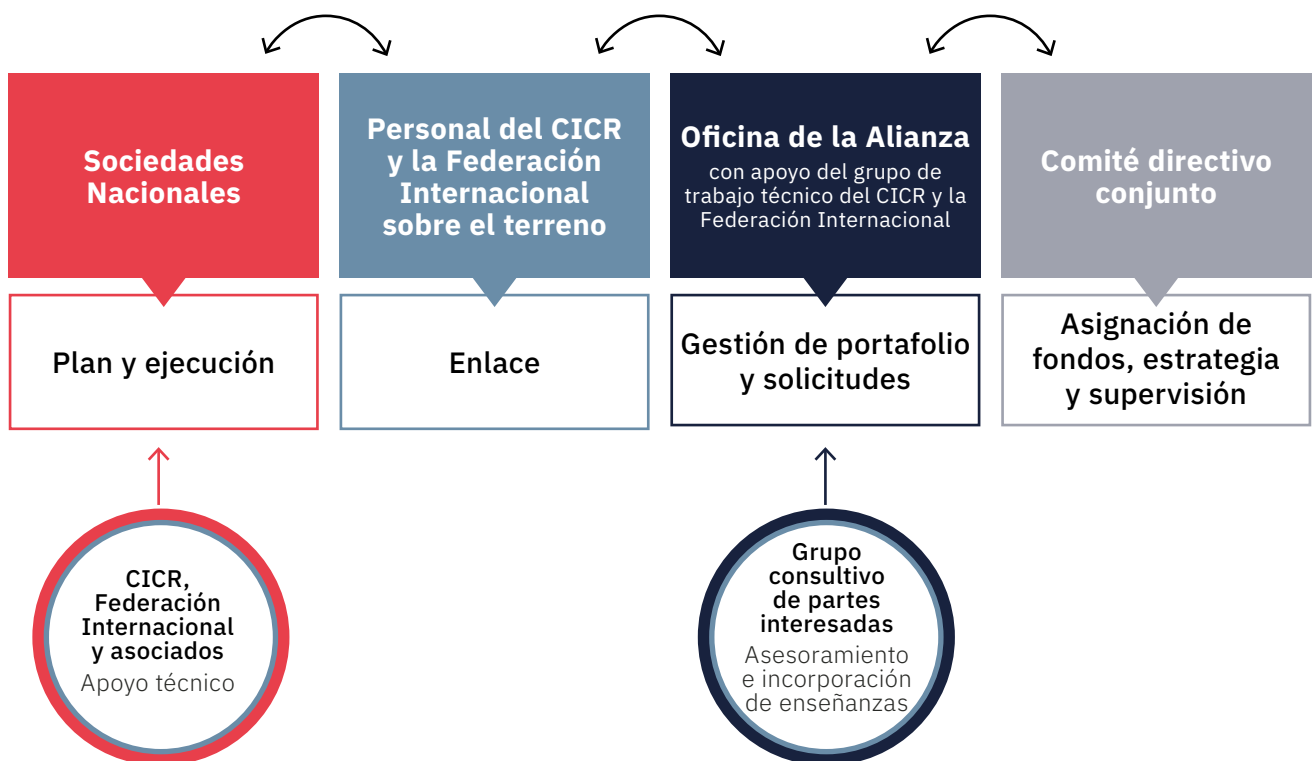
La **oficina de la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales** es responsable de la gestión eficaz del fondo de inversión y rinde cuentas al comité directivo. La oficina cooperará estrechamente con las Sociedades Nacionales, con apoyo del personal del CICR y de la Federación Internacional en las oficinas centrales y en las estructuras sobre el terreno, tanto en relación con la cartera del fondo, como a través del grupo consultivo de partes interesadas.

La oficina de la Alianza trabaja en coordinación con el **grupo de trabajo técnico**. Este grupo está formado por personal encargado del desarrollo de las Sociedades Nacionales, la cooperación y la movilización de recursos de la Federación Internacional y el CICR y está coordinado

por el administrador de fondos de la Alianza. Además de asistir a la oficina en el trabajo diario, el grupo contribuye a apoyar a las Sociedades Nacionales en sus procesos de solicitud y ejecución, así como a formular recomendaciones estratégicas al comité directivo. El **personal sobre el terreno** de la Federación Internacional y el CICR situado en las proximidades de la Sociedad Nacional beneficiaria de la inversión desempeñará una **función de enlace** con la Alianza. Este personal brindará apoyo a la oficina en los procesos de contratación, seguimiento y presentación de informes, y contribuirá a velar por que se atienda con prontitud cualquier preocupación o consulta de la Sociedad Nacional.

Se constituirá un **grupo consultivo de partes interesadas**, integrado por representantes de las Sociedades Nacionales y expertos externos, según proceda, que velará por la continua incorporación de enseñanzas extraídas y por el fomento de enfoques más amplios del desarrollo de las Sociedades Nacionales. Prestará asesoramiento al comité directivo sobre mejoras eventuales.

Las **Sociedades Nacionales** beneficiarias del apoyo están en el centro del proceso. Elaborarán y ejecutarán planes de inversión a medio y largo plazo, con recurso al apoyo técnico del Movimiento o de asociados externos, según sea necesario y apropiado.



# Financiación y apoyo brindados por la Alianza

La participación en la Alianza está abierta a las Sociedades Nacionales en contextos de riesgo muy alto o alto, o en los países más frágiles en un contexto de riesgo medio, tal como se define en la lista de la [sección 7](#).

La financiación se proporciona a través de dos corrientes de financiación: financiación plurianual, a través de fondos de aceleración, y financiación transitoria, de menos cuantía, para ayudar a las Sociedades Nacionales a prepararse para futuras inversiones.

## FONDOS DE ACELERACIÓN

Esta ayuda está destinada a las Sociedades Nacionales que, dotadas de un plan y una perspectiva concretos para el desarrollo de la organización a largo plazo, soliciten la inversión necesaria para materializarlos.

Se brindará financiación con carácter anual por espacio de dos a cinco años, con un monto total máximo de un millón de francos (CHF 1 000 000) por cada Sociedad Nacional. La Alianza respaldará apoyará planes de inversión que guarden consonancia con las necesidades de la Sociedad Nacional y su capacidad de absorción de la ayuda.

Los planes de inversión deben incluir procesos y actividades encaminados al fortalecimiento de ámbitos institucionales fundamentales que conduzcan a una mayor pertinencia, calidad y sostenibilidad de los servicios humanitarios de la Sociedad Nacional.

Esto debería adoptar una visión holística del desarrollo organizacional que opera en un contexto frágil.

Las propuestas deben contemplar mecanismos y actividades que apoyen el seguimiento, la evaluación y la incorporación de enseñanzas adquiridas a lo largo de la ejecución del plan, con inclusión de una reunión anual de carácter instructivo organizada a nivel nacional para las inversiones relativas a fondos de aceleración. Se compartirá una guía actualizada sobre incorporación de enseñanzas, para apoyar a las Sociedades Nacionales en este ámbito.

El plan de inversión presentado debe ser conforme con la estrategia o el plan de desarrollo en vigor de la Sociedad Nacional y tomar como fundamento las iniciativas de desarrollo en curso. Debe constituir la base para que la Sociedad Nacional coordine y armonice el apoyo que le brindan sus asociados de dentro y fuera del Movimiento.

## REQUISITOS PARA QUE PROSPERE UNA PROPUESTA RELATIVA A FONDOS DE ACELERACIÓN

Las Sociedades Nacionales que soliciten esta financiación deberán presentar un plan de inversión basado en pruebas y que haya sido objeto de amplias deliberaciones en la organización y que cumpla con los criterios de selección relativos a los fondos de aceleración (véase la [sección 4](#)).

Los fondos de aceleración representan inversiones a largo plazo. Como tales, las propuestas solo se apoyarán si son lo suficientemente maduras y están elaboradas como para aportar pruebas de sus buenos resultados futuros. Por ejemplo, una propuesta relativa a fondos de aceleración que pretenda desarrollar una iniciativa de actividades debe incluir un plan de actividades, corrientes de ingresos, punto de equilibrio y análisis de beneficios, evaluación del mercado, etc. Del mismo modo, si una propuesta se refiere a un edificio, debe incluir un plan de gestión de activos, planes de sostenibilidad, etc.

Estos documentos de apoyo son esenciales para que prospere una propuesta relativa a fondos de aceleración. Si la Sociedad Nacional no está en condiciones de acompañar esa documentación antes del vencimiento del plazo de presentación de solicitudes, deberá considerar la posibilidad de solicitar financiación transitoria (véase más adelante).

## FINANCIACIÓN TRANSITORIA

Está prevista una financiación transitoria por valor de hasta cincuenta mil francos suizos (CHF 50 000), durante un periodo máximo de doce (12) meses, a fin de brindar apoyo a la elaboración de un plan de inversión destinado al desarrollo de la Sociedad Nacional y al mejoramiento de las condiciones necesarias para solicitar financiación del mecanismo acelerador de la Alianza o de otras fuentes. La financiación transitoria tiene por objeto ayudar a la

Sociedad Nacional a preparar la justificación económica y una estrategia general.

La asistencia estará destinada a actividades que favorezcan, entre otros, los objetivos generales siguientes:

- ▀ formulación de estrategias – concepción de una perspectiva común y de una estrategia en que participen partes interesadas a nivel interno y externo; revisión del modelo institucional destinado a la prestación de servicios humanitarios pertinentes y eficaces.
- ▀ evaluación – realización de un proceso de autoevaluación de la organización, como la certificación y evaluación de la capacidad institucional o la preparación para una intervención eficaz, de la Federación Internacional, o el marco para un acceso más seguro, del CICR, o un análisis del contexto externo; ejecución de una auditoría financiera o de una evaluación del riesgo y de la capacidad financiera, como el examen de la capacidad y evaluación de riesgos de la Federación Internacional; u otros tipos de evaluaciones pertinentes para la finalidad del plan.
- ▀ estrategia para la movilización de recursos y actividades, y establecimiento de asociaciones: realización de una evaluación de mercado para actividades comerciales o generadoras de ingresos, elaboración de un plan de actividades y un modelo financiero de base empírica, o formulación de una estrategia de movilización de recursos y obtención de fondos.
- ▀ fortalecimiento de aspectos de capacidad fundamentales o cuestiones que inciden en las posibilidades de inversión futura, por ejemplo, el establecimiento de un sistema financiero, mejora de las funciones de gobierno, o la base jurídica, estatutaria y política de una Sociedad Nacional.

La financiación transitoria se puede utilizar para estudios conexos y para poner a prueba ideas que pudieran constituir la base de inversiones a mediano y largo plazo.

En las propuestas dirigidas a obtener esta financiación se deben incluir mecanismos para la planificación, el seguimiento, la evaluación y la incorporación de enseñanzas derivadas de las actividades financiadas.

Las Sociedades Nacionales que hayan utilizado financiación transitoria para elaborar planes de inversión de calidad que cumplan los criterios para la obtención de fondos de aceleración no tienen garantizado el acceso automático a esos fondos. Sin embargo, en muchos casos las Sociedades Nacionales sí han completado el proceso hasta llegar a los fondos de aceleración, y la financiación transitoria también aumenta las posibilidades de acceso de una Sociedad Nacional a otras fuentes de financiación.

## ACTIVIDADES EXCLUIDAS DE FINANCIACIÓN

La Alianza **no** brindará apoyo para la ejecución de actividades operacionales en curso, gastos fijos de fun-

cionamiento, gastos básicos ni ninguna actividad que no contribuya claramente a la sostenibilidad a largo plazo de las capacidades de las Sociedades Nacionales una vez concluido el periodo de la inversión de la Alianza. Si bien los costos de salarios son admisibles, solo estaría cubierto por la Alianza el personal de la Sociedad Nacional plenamente dedicado a la ejecución del plan de inversiones. Se aconseja proporcionar información sobre la sostenibilidad a largo plazo de los salarios propuestos una vez finalizado el proyecto.

Los gastos generales solo estarán cubiertos cuando exista una política de recuperación de costos aprobada y en vigor que esté en consonancia con las políticas financieras de la Federación Internacional. El gasto de capital y gastos conexos solo se financiarán si el beneficio se justifica inequívocamente y si los outcomes de la inversión se pueden mantener una vez concluido el apoyo de la Alianza; en el caso de las actividades comerciales generadoras de ingresos, se deberán incluir proyecciones financieras con un punto de equilibrio definido. No se aceptarán propuestas que soliciten financiación para cubrir déficits o que no tengan en cuenta las obligaciones financieras existentes.

## APOYO TÉCNICO Y ACOMPAÑAMIENTO

En las propuestas, cada Sociedad Nacional determinará el apoyo técnico que necesitará y la fuente predilecta de ese apoyo, que puede provenir de dentro o fuera del Movimiento, así como el presupuesto correspondiente. La oficina de la Alianza, en colaboración con las estructuras sobre el terreno competentes de la Federación Internacional y del CICR, ayudará a identificar el apoyo solicitado, que podría incluir, a título enunciativo y no exhaustivo, servicios de consultoría, asesoramiento especializado, formación y otros mecanismos de aprendizaje, apoyo por parte de homólogos, además de instrucción individual y mentorías destinadas a dirigentes.

La Alianza también respaldará a las Sociedades Nacionales en la incorporación de las enseñanzas derivadas de sus experiencias, a través de las actividades previstas a esos fines en los planes de inversión, así como la difusión de experiencias adquiridas con otras Sociedades Nacionales en intercambios internacionales a esos efectos.

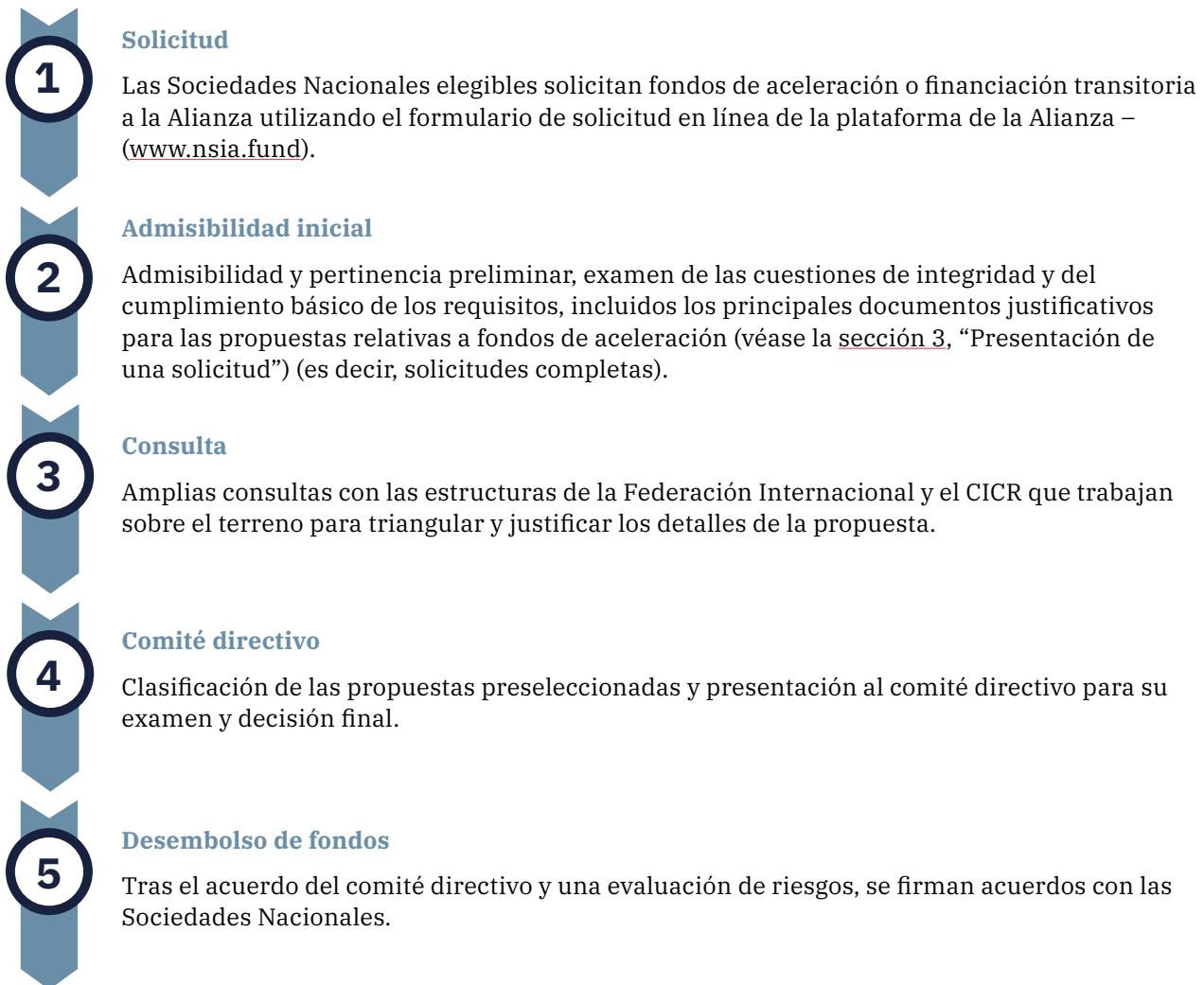
Un miembro del personal de la Federación Internacional o del CICR que trabaje sobre el terreno en las proximidades de una Sociedad Nacional beneficiaria de la inversión brindará apoyo en los procesos de contratación, seguimiento y presentación de informes, y ayudará a velar por que se atienda a las preocupaciones o consultas relativas a la Alianza.

Se aconseja ponerse en contacto con el personal de la Federación Internacional y el CICR que trabaje sobre el terreno en la delegación respectiva, para estudiar la propuesta antes de redactarla y presentarla.

# Proceso de solicitud a la Alianza

## PROCESO DE SOLICITUD

Una solicitud a la Alianza se desarrolla en cinco etapas fundamentales.



## DE LA SOLICITUD AL PREMIO

1

### Convocatoria para la presentación de propuestas

Invitación a las Sociedades Nacionales elegibles para que presenten solicitudes completas a la oficina de la Alianza, a través del formulario de solicitud en línea actualizado que se encuentra en el portal de la Alianza, accesible a través de <http://www.nsia.fund/>.

2

### Examen de las solicitudes

La oficina de la Alianza determinará si las solicitudes cumplen las condiciones y las examinará en función de los criterios establecidos. En la evaluación de las solicitudes utilizará una combinación de enfoques, como el recurso a especialistas de la Federación Internacional y del CICR, los comentarios de agentes del Movimiento sobre el terreno y las entrevistas con los dirigentes y el personal técnico de la Sociedad Nacional.

3

### Decisión del comité directivo

El comité directivo, con el asesoramiento de la oficina de la Alianza y guiado por la estrategia de inversión general, determinará la asignación provisional de fondos sobre la base de tres criterios: fragilidad del contexto, necesidad de la Sociedad Nacional de recibir apoyo para su desarrollo, y riesgo, pertinencia y calidad de la propuesta.

Posibles supuestos:

- ✔ aceptación de la solicitud, o
- ✔ petición de que se cumplan determinadas condiciones específicas antes de proceder a la concesión de la financiación, o
- ✔ propuesta de concesión de apoyo por conducto de financiación transitoria, en lugar de los fondos de aceleración, o bien
- ✔ decisión de que la Alianza no puede apoyar la solicitud por el momento.
- ✔ La decisión se comunicará a los solicitantes y será objeto de difusión pública. Se brindarán comentarios constructivos a las Sociedades Nacionales cuyas solicitudes hayan sido desestimadas.

4

### Diligencia debida y evaluación del riesgo (solo aplicable a los fondos de aceleración)

Las Sociedades Nacionales cuya solicitud de fondos de aceleración haya sido aprobada por el comité directivo deberán someterse a un examen de su capacidad financiera y una evaluación del riesgo, utilizando el proceso de examen de la capacidad y evaluación de riesgos de la Federación Internacional (a menos que ya lo hayan hecho). El acuerdo, las condiciones y la modalidad de financiación serán adaptados en función de los resultados de esa evaluación.

Es probable que las propuestas que requieran gastos de inversión importantes o inversiones elevadas en actividades para la obtención de fondos y la movilización de recursos deban someterse a controles ulteriores. Estos estarán a cargo de expertos del Movimiento o especialistas externos contratados por la oficina de la Alianza.

5

### Acuerdo

Una vez confirmada la inversión por parte de la Alianza, se concertará un acuerdo entre la Sociedad Nacional y la Federación Internacional (en nombre de la Alianza). De este modo se confirmarán las condiciones de la inversión, en particular los requisitos relativos a la presentación de informes y las modalidades que regirán el seguimiento y el examen de los progresos por parte de la Alianza.

## PASOS PARA LA PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES

1

### Formulario de solicitud

Los solicitantes deberán presentar su solicitud a través del <https://data.ifrc.org/en/NSIA/Form> de la Alianza. Deberán cumplimentar el formulario correspondiente, disponible en árabe, español, francés e inglés, y presentar toda la documentación justificativa pertinente. El formulario de solicitud de la Alianza se ha revisado para ayudar mejor a las Sociedades Nacionales en la redacción y en ejecución de la financiación de la Alianza. El nuevo formulario de solicitud:

- ayuda a la Sociedad Nacional a reflexionar estratégicamente y a estructurar mejor la propuesta. Ello incluye un marco y herramientas actualizados de planificación y seguimiento;
- ofrece una plataforma eficaz para el examen de la incidencia;
- apoya a la Sociedad Nacional en el uso y/o desarrollo de competencias sobre la gestión basada en resultados y sus herramientas. Se trata de una buena práctica para una gestión adecuada de proyectos, que se ajusta a las normas de los donantes.

Con la aplicación de esta metodología, las Sociedades Nacionales tendrán más probabilidades de acceder a los fondos de la Alianza. Obtendrán también mejores resultados en la ejecución de la iniciativa en el marco de la Alianza y estarán en mejores condiciones de demostrar los resultados y la incidencia, en consonancia con los requisitos de los donantes. A su vez, la Alianza podrá sumar y analizar los resultados e incidencias a nivel mundial.

Es importante señalar que el nuevo formulario de solicitud de la Alianza no plantea preguntas diferentes o nuevas, sino que simplifica, organiza y racionaliza el modelo aplicando una óptica de gestión basada en resultados.

La oficina de la Alianza se comunicará con los solicitantes únicamente en inglés y francés.

El material para la solicitud está disponible en [www.nsia.fund](http://www.nsia.fund). Incluye información adicional y notas sobre la manera de cumplimentar el formulario de solicitud en línea. Además, en el [anexo 1](#) se ofrece orientación y sugerencias para cumplimentar correctamente el modelo de solicitud. Por último, el [anexo 2](#) ofrece un glosario de términos fundamentales y el [anexo 3](#) incluye sugerencias prácticas para redactar correctamente una propuesta, sobre la base del análisis de toda la información facilitada en 2021, 2022 y 2023.

2

### Documentos justificativos obligatorios para las solicitudes relativas a fondos de aceleración

En las solicitudes relativas a fondos de aceleración se deberá incluir la versión electrónica de los documentos siguientes:

- **información financiera:** información pertinente disponible sobre la situación financiera de la Sociedad Nacional, por ejemplo, informes de auditoría o estados financieros correspondientes a los dos últimos años; y conclusiones de toda evaluación de las capacidades de gestión financiera, como la evaluación de diligencia debida del CICR o el proceso de la Federación Internacional que rige la colaboración con los asociados de proyectos (WWPP/CRR).
- **evaluación:** evaluación institucional pertinente directamente relacionada con el plan, por ejemplo, el proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional, el marco para un acceso más seguro, la preparación para una intervención eficaz, u otros similares. De este modo se brindaría una descripción precisa de los problemas que se plantean a la Sociedad Nacional y de su contexto. Esta evaluación debe hacerse a través de un proceso de consulta y contar con el aval de los dirigentes de la Sociedad Nacional.
- **Plan de justificación económica:** la solicitud de fondos de aceleración debe ir acompañada de la documentación pertinente. Por ejemplo, las propuestas que impliquen empresas comerciales o actividades de obtención de fondos a gran escala deberán incluir la documentación de apoyo pertinente, por ejemplo, un plan de actividades que incluya proyecciones financieras con un punto de equilibrio definido, un estudio de mercado o una estrategia de movilización de recursos. Otros ejemplos principales de documentación pertinente son: planes detallados de adquisición y gestión de activos para gastos de capital importantes; y un plan de contratación y una estrategia para la retención y la sostenibilidad del personal en el caso de iniciativas importantes de recursos humanos.

3

### Otros documentos justificativos

Todos los solicitantes deben incluir las versiones electrónicas de cualquier material que demuestre que se cumplen los criterios de la solicitud y facilite una mejor comprensión de la propuesta por parte de la Alianza, por ejemplo, un plan estratégico o el informe anual, etc.

## APOYO PARA LA FORMULACIÓN DE SOLICITUDES

Se recomienda encarecidamente a las Sociedades Nacionales que se dirijan a las delegaciones respectivas de la Federación Internacional y el CICR para estudiar la idea de la propuesta. Las Sociedades Nacionales pueden dirigirse a la oficina de la Alianza para obtener asesoramiento y apoyo en la reflexión sobre sus solicitudes, en un espíritu de equidad para los demás solicitantes.

Las estructuras de la Federación Internacional y del CICR sobre el terreno o fuentes externas podrían también brindar orientación y apoyo. Se determinará la estructura sobre el terreno idónea en función del tipo de propuesta y de la pericia disponible.

El apoyo para la formulación de solicitudes podría incluir:

- asesoramiento sobre el tipo de solicitud (financiación transitoria o fondos de aceleración);
- asesoramiento sobre el material que debe presentarse;
- asesoramiento sobre posibles fuentes de apoyo técnico dentro o fuera del Movimiento;
- Ayuda para la concepción de la solicitud;
- Aunque la oficina de la Alianza y las estructuras de la Federación Internacional y el CICR sobre el terreno o los agentes externos deben considerarse fuentes eventuales de asesoramiento y apoyo, incumbe a la Sociedad Nacional la responsabilidad elaborar su propia solicitud. La solicitud definitiva debe ser esencialmente fruto de la labor de la Sociedad Nacional, y es en ella en quien recae esa responsabilidad.

## DELIBERACIÓN CON LOS ASOCIADOS

Se alienta a las Sociedades Nacionales a que examinen las propuestas junto con sus asociados nacionales e internacionales y analicen las posibilidades de coordinación del apoyo existente y futuro en torno a sus planes. Los asociados podrían proporcionar apoyo técnico, respaldar actividades complementarias, o favorecer la ampliación de las actividades contempladas en el plan.

El plan de inversión puede sentar un marco para que las Sociedades Nacionales coordinen y armonicen el apoyo que reciben de los asociados internos y externos del Movimiento.



# Evaluación de las solicitudes

Las solicitudes se examinarán y evaluarán en relación con criterios preestablecidos, en función de la naturaleza de la solicitud.

## CRITERIOS COMUNES A TODAS LAS SOLICITUDES

- **Nivel de riesgo humanitario del país** – En 2024, la Alianza solo aceptará solicitudes de Sociedades Nacionales que presten servicio en situaciones de riesgo muy alto o alto, o en los países más frágiles, en un contexto de riesgo medio, según la definición del índice de riesgo INFORM (en la [sección 7](#) está disponible la lista de países elegibles en 2024). La calificación de las solicitudes tendrá en cuenta el entorno de riesgo.
- **Sociedad Nacional** – La evaluación incluirá una valoración del nivel de riesgo subyacente relacionado con la Sociedad Nacional. Ello incluye los riesgos específicos de la inversión propuesta y su incidencia eventual, la complejidad de la ejecución, la capacidad de la Sociedad Nacional y las consecuencias de un retraso o fracaso.
- También se evalúa y se tiene en cuenta la **necesidad de desarrollo de la Sociedad Nacional**. De este modo se garantiza que la Alianza dé prioridad a las Sociedades Nacionales que tienen menos posibilidades de acceder a otros fondos para el desarrollo institucional a largo plazo y el cambio positivo.
- **Incidencia de la inversión** – El tercer nivel de análisis es la incidencia eventual de la inversión en una Sociedad Nacional a largo plazo. Se presta atención a determinar si una intervención producirá una incidencia cuantificable (del punto de vista humanitario y/o financiero), así como a la disponibilidad de otros fondos para el desarrollo de las Sociedades Nacionales y al posible efecto catalizador de los fondos de la Alianza. Como recordatorio, las propuestas relativas a fondos de aceleración deben contener una justificación económica plenamente elaborada y en el caso de propuestas para obtener financiación transitoria, no puede tratarse de proyectos independientes (véase la [sección 3](#)).
- **Sentido de compromiso de la junta de gobierno y de los altos funcionarios responsables de la gestión** – La junta de gobierno y los altos funcionarios responsables de gestión de la Sociedad Nacional deben respaldar el plan propuesto, manifestar su compromiso con el mismo y asumir su ejecución como propia. En el resultado de las propuestas de inversión será fundamental que la dirección de la Sociedad Nacional sea sólida y digna de crédito, y tenga claro el cambio que pretende lograr.
- **Armonía de la solicitud con las metas de la Alianza** – Las propuestas deben apoyar el desarrollo de las Sociedades Nacionales a mediano y largo plazo y su fortalecimiento, con el fin último de prestar servicios humanitarios pertinentes y eficaces a las comunidades que lo necesitan.

## SOLICITUDES DE FONDOS DE ACELERACIÓN

Además, las solicitudes de fondos de aceleración se evaluarán de acuerdo con los criterios y la documentación justificativa que figuran a continuación:

- **Perspectiva y estrategia:** la propuesta se ajusta al plan estratégico vigente de la Sociedad Nacional; hay una perspectiva clara y común sobre su desarrollo y la incidencia humanitaria en el futuro.
- **Calidad del plan propuesto:** se trata de un plan viable y realista basado en una evaluación cabal de la Sociedad Nacional y su contexto, con medidas claramente definidas para llevarlo a buen término.
- **Justificación económica:** la justificación económica está completamente elaborada e incluye análisis basados en pruebas, planes y estrategias de ejecución.
- **Incidencia y sostenibilidad:** se conoce la probable sostenibilidad de los outcomes del plan, y las eventuales posibilidades de incrementar la incidencia humanitaria (en reconocimiento de los desafíos existentes, particularmente en entornos complejos y de alto riesgo).
- **Capacidad de ejecución:** los dirigentes y responsables de la gestión tienen la capacidad para aplicar los cambios propuestos, o existen planes destinados al fortalecimiento de esa capacidad, con un plan de apoyo técnico pertinente.
- **Presupuesto:** debe ser realista y contener actividades eficientes en función de los costos

Documentación justificativa de obligada presentación:

- **Evaluación institucional** pertinente (proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional o similar), y vínculo con el enfoque de la propuesta.
- **Información financiera:** información pertinente disponible sobre la situación financiera de la Sociedad Nacional y evaluación de su capacidad de gestión financiera.
- **Documentación completa de la justificación económica:** la propuesta debe incluir toda la documentación pertinente para demostrar la viabilidad de la propuesta.

Las propuestas que impliquen gastos de capital importantes, empresas comerciales o actividades de obtención de fondos a gran escala, particularmente inversiones superiores a veinticinco mil francos suizos (CHF 25 000) deben incluir la documentación justificativa pertinente que avale los planteamientos propuestos.

Consulte la [sección 3](#), “Presentación de solicitudes”, para más información sobre estos justificantes obligatorios.

---

## SOLICITUDES DE FINANCIACIÓN TRANSITORIA

Las solicitudes de financiación transitoria se examinarán y evaluarán en función de los principales criterios que figuran a continuación:

- Viabilidad y carácter realista de la propuesta.
- Fundamentación de la propuesta en un análisis de las necesidades de la organización en materia de desarrollo.
- Existencia de un plan de apoyo técnico realista, con el apoyo adecuado de los asociados.

- Presupuesto acorde con la realidad y actividades eficientes en función de los costos.
- Probabilidad de que el proceso propuesto se traduzca en un plan de inversión de calidad y en una buena disposición para inversiones futuras en el marco de los fondos de aceleración de la Alianza u otras fuentes de financiación.

Las decisiones se guiarán por la calificación otorgada y por la información conexas en relación con los criterios mencionados.

# Ejecución

En el proceso de desarrollo apoyado por la Alianza, incumbirá a la Sociedad Nacional la planificación, la ejecución de actividades, el seguimiento, la presentación de informes y la incorporación de enseñanzas aprendidas.

Cada Sociedad Nacional que reciba financiación deberá designar a un funcionario de nivel superior para que supervise la ejecución y constituya un cauce de comunicación permanente con la Federación Internacional, el CICR y la oficina de la Alianza.

Además, cada inversión estará vinculada a un miembro del personal designado del CICR y la Federación Internacional que trabaje sobre el terreno, que actuará como enlace entre la Sociedad Nacional y la oficina de la Alianza. Ese miembro del personal brindará apoyo para la concertación del acuerdo, el seguimiento y la presentación de informes, y será la primera persona de contacto para las consultas de la Sociedad Nacional. El mandato para el titular de esta función está disponible en el sitio web de Alianza y se compartirá con las partes interesadas pertinentes.

## APOYO TÉCNICO

Cada Sociedad Nacional administrará el apoyo técnico previsto y presupuestado para la propuesta aprobada. La oficina de la Alianza, en colaboración con las estructuras de la Federación Internacional y del CICR sobre el terreno, pueden contribuir a determinar ese apoyo.

## SEGUIMIENTO Y ENSEÑANZAS

El seguimiento, los exámenes y la integración de las enseñanzas extraídas son herramientas importantes para adoptar decisiones y demostrar la observancia de la rendición de cuentas. La Alianza está reforzando sus procesos para incorporar comprobaciones y análisis periódicos durante la ejecución de la financiación transitoria y de los fondos de aceleración. Los procesos se han revisados, con dos objetivos. En primer lugar, para garantizar que se den todas las condiciones necesarias para una ejecución satisfactoria y permitir la introducción de ajustes oportunos y pertinentes y prestar apoyo. En segundo lugar, para que la oficina de la Alianza pueda mejorar el seguimiento y la incorporación de enseñanzas a nivel mundial.

Las Sociedades Nacionales procederán continuamente **a una evaluación de la ejecución** y ajustarán sus planes y actividades según sea necesario. Dos veces al año, al final de los meses tercero y noveno, se llevará a cabo un examen de la ejecución del proyecto con las personas de enlace de la Federación Internacional y el CICR, sobre la base de dos indicadores de proceso, el índice de gastos y el índice de actividad. El objetivo principal de este examen es examinar los indicadores mencionados, y analizar el progreso con respecto a los planes, es decir, si la iniciativa está o no bien encaminada. El examen destacará los logros y/o retos significativos. Si el proyecto está encarrilado parcialmente o no lo está, el examen ofrece la ocasión de estudiar el ajuste de los planes y/o aspiraciones y la prestación de apoyo adicional (estratégico o técnico).

Además, la Sociedad Nacional **hará** periódicamente **un seguimiento de los resultados**. Ello incluirá exámenes semestrales de los resultados en los meses sexto y décimo segundo, sobre la base de los marcos de resultados introducidos en el formulario de solicitud. La Sociedad Nacional recopilará datos e información sobre los indicadores de outputs y outcomes, y evaluará los avances hacia los outputs y outcomes previstos. El objetivo del examen de resultados es supervisar si la ejecución conduce a los propósitos previstos, es decir, a los outputs y outcomes deseados. A veces la ejecución está bien encaminada según lo previsto, pero no conduce a las finalidades previstas, o al revés. Por lo tanto, es igualmente importante analizar el progreso hacia los outputs y outcomes previstos y, si es necesario, ajustar los planes y/o las aspiraciones, así como destacar las buenas prácticas y/o las enseñanzas que deben extraerse.

La incorporación de enseñanzas es parte integrante de las inversiones de la Alianza. Ello incluye la determinación de las enseñanzas que puedan extraerse para mejorar las prácticas y la incidencia, así como la identificación de buenas prácticas que puedan reproducirse en otras acciones, proyectos o programas. Las Sociedades Nacionales llevarán a cabo **actividades de incorporación de enseñanzas** sobre la base de la temática sugerida y los medios indicados en el formulario de solicitud. Las enseñanzas extraídas de los exámenes de la ejecución, el seguimiento de los resultados y las actividades de incorporación de las citadas

enseñanzas deben documentarse y compartirse con la oficina de la Alianza. Las Sociedades Nacionales también pueden ser invitadas a asistir a reuniones sobre el tema a nivel mundial para compartir experiencias, buenas prácticas y enseñanzas.

La oficina de la Alianza llevará a cabo periódicamente la incorporación de enseñanzas, exámenes de la ejecución y seguimiento de los resultados a nivel de los proyectos y en el plano mundial. En ese momento se elabora un marco de **examen de la incidencia** para poder determinar y evaluar los efectos de las inversiones de la Alianza, ya sean previstos o imprevistos, positivos o negativos. Se invitará a las Sociedades Nacionales que han recibido y que están recibiendo financiación a participar en las actividades de examen de la incidencia, que pueden incluir entrevistas, seminarios, encuestas breves, visitas, etc.

## **ADAPTACIÓN DE LAS INVERSIONES ANTE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS CONDICIONES**

La Alianza ofrece flexibilidad para modificar los planes sobre la base del seguimiento de la ejecución y los resultados, las actividades de incorporación de enseñanzas o, cuando sea necesario, los cambios ocurridos en las circunstancias externas. Las modificaciones deberán ceñirse a las metas generales de la inversión y ser acordadas con la oficina de la Alianza. Tales modificaciones deberán explicarse y debatirse lo antes posible con los enlaces del CICR y la Federación Internacional, así como con la oficina de la Alianza.

## **PRESENTACIÓN DE INFORMES**

Incumbirá a la Sociedad Nacional la presentación de informes descriptivos y financieros oportunos y completos sobre los proyectos. Los informes descriptivos consistirán en informes semestrales e informes finales. Los informes semestrales se centrarán en la ejecución y los avances hacia los resultados previstos. El informe final se centrará en los resultados obtenidos y las enseñanzas derivadas del proceso.

## **RENOVACIÓN DE LOS FONDOS DE ACELERACIÓN PARA AÑOS SUBSIGUIENTES**

La Alianza efectuará un examen de los progresos realizados tres meses antes del cierre del año de financiación.

Una vez que la Sociedad Nacional haya presentado el plan y presupuesto para el año siguiente, el administrador del fondo de la Alianza formulará una recomendación al comité directivo respecto de la renovación de la inversión. En su decisión, el comité directivo tendrá en cuenta los resultados de la inversión inicial, la calidad de los planes futuros y el cumplimiento de las condiciones establecidas.

## **PRÓRROGA DE LAS INICIATIVAS EN EL MARCO DE LA ALIANZA**

Cualquier cambio en el plazo de ejecución (prórroga) sin modificación del presupuesto total aprobado deberá ser solicitado por escrito por los altos dirigentes de la Sociedad Nacional a la oficina de la Alianza al menos un mes antes de que finalice la ejecución, de conformidad con el acuerdo firmado.

Solo se aceptarán las prórrogas que estén claramente justificadas por razones de fuerza mayor u otros acontecimientos adversos significativos que afecten a la capacidad de la Sociedades Nacionales para llevar a cabo las actividades acordadas dentro del plazo convenido inicialmente. Las prórrogas deben solicitarse utilizando el modelo correspondiente. Deberán incluir una justificación de la solicitud basada en pruebas, planes claros para llevar a buen término la iniciativa y mostrar las enseñanzas adquiridas de problemas que se plantearon con anterioridad.

## **TRANSICIÓN ENTRE LA FINANCIACIÓN TRANSITORIA Y LOS FONDOS DE ACELERACIÓN**

La Alianza no puede garantizar que estará en condiciones de brindar apoyo a los planes de inversión adecuados elaborados mediante financiación transitoria. En su caso, se alentará a las Sociedades Nacionales a que utilicen su plan de inversión para atraer otras fuentes de financiación.

## **EVALUACIÓN**

La Alianza podrá encargar una evaluación externa independiente para determinar la incidencia institucional y, de ser posible, humanitaria, de cada inversión de fondos de aceleración. Esa evaluación se realizará junto con la Sociedad Nacional una vez concluido el periodo que abarque el plan de inversión, y se pondrá a disposición del público.

# Información adicional

Para obtener información adicional, diríjase a:

## **Oficina de la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales**

- En línea: [www.nsia.fund](http://www.nsia.fund)
- Correo electrónico: [NSIA.Office@IFRC.org](mailto:NSIA.Office@IFRC.org)

## **Estructuras de la Federación Internacional y el CICR sobre el terreno**

En el país:

- Federación Internacional: coordinador del conglomerado de países; delegado responsable del fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales;
- CICR: coordinador o delegado responsable de cooperación

En la región:

- Federación Internacional: jefe de Servicios para los miembros y/o Coordinador del fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales
- CICR: coordinador principal/asesor en materia de cooperación

# Entorno de riesgo del país

Los cuadros siguientes muestran el nivel de riesgo de los distintos países según el índice de riesgo INFORM 2024 (a mitad de año).

Pueden solicitar fondos de la Alianza las Sociedades Nacionales que trabajan en países con contextos de riesgo muy alto o alto, o en los países más frágiles, en un contexto de riesgo medio (puntuación de riesgo de hasta 3,7 inclusive). Para más información sobre el índice INFORM, se puede visitar: <http://www.inform-index.org>.

ENTORNO DE RIESGO MUY ALTO			
Afganistán	Burkina Faso	Chad	Etiopía
Haití	Myanmar	República Centroafricana	República Democrática del Congo
Siria	Somalia	Sudán	Sudán del Sur
Uganda	Yemen		

ENTORNO DE RIESGO ALTO			
Angola	Azerbaiyán	Bangladesh	Burundi
Camerún	Colombia	Congo	Côte d'Ivoire
Eritrea	Filipinas	Guatemala	Guinea
Honduras	India	Indonesia	Irán
Iraq	Kenia	Libano	Madagascar
Mali	México	Mozambique	Níger
Nigeria	Pakistán	Palestina	Papúa Nueva Guinea
Togo	Ucrania	Venezuela	

ENTORNO DE RIESGO MEDIO			
Belice	Benín	Bolivia	Brasil
Camboya	Ecuador	Egipto	El Salvador
Federación de Rusia	Ghana	Guinea-Bissau	Islas Marshall
Islas Salomón	Jordania	Liberia	Libia
Malawi	Mauritania	Namibia	Nepal
Panamá	Perú	República Dominicana	República Popular Democrática de Corea
Ruanda	Senegal	Sierra Leona	Sudáfrica
Tailandia	Tanzania	Tayikistán	Turquía
Vanuatu	Vietnam	Yibuti	Zambia
Zimbabue			

# Anexo 1:

## Guía del usuario sobre utilización del formulario de solicitud de financiación a la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales, 2024

El formulario de solicitud en línea incluye algunas explicaciones que pueden consultarse directamente en la plataforma. El cuadro que figura a continuación ofrece orientaciones ampliadas para cada pregunta, con ejemplos. Se aconseja encarecidamente a las Sociedades Nacionales que consulten la guía del usuario cuando redacten una propuesta.

### PREGUNTA

**¿Cuál es el contexto de riesgo de su Sociedad Nacional según el índice INFORM?**



### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

La Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales promueve el desarrollo sostenible a mediano y largo plazo de las Sociedades Nacionales en contextos frágiles. Las únicas Sociedades Nacionales que pueden presentar solicitudes la Alianza son las que operan en contextos de riesgo muy alto o alto, o en los países más frágiles, en contextos de riesgo medio, según el índice INFORM a mediados de 2024.

### PREGUNTA

**¿Qué tipo de financiación solicita?**



### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Los fondos de aceleración son inversiones a largo plazo. Como tales, requieren demostrar que se ha completado la elaboración de la justificación económica.

Por ejemplo, si la iniciativa propuesta incluye la contratación de nuevo personal, deberá incluirse como anexo un plan de recursos humanos. El plan debe explicar el calendario de contratación, la manera en que se incorporará el nuevo personal, las posibles cuestiones y las modalidades del pago de los salarios a largo plazo.

Del mismo modo, si la iniciativa apunta a construir una nueva oficina central para la Sociedad Nacional, es importante que se indique si se necesitará capital adicional para completar la construcción y de qué fuente procederá. Estas solicitudes también deben incluir un plan de gestión de activos que indique cómo se gestionará y mantendrá el nuevo inmueble a largo plazo.

Asimismo, en las propuestas de iniciativas de actividades se debe mostrar un plan de actividades claro, un estudio del mercado, la previsión de corrientes de ingresos, el punto de equilibrio, la gestión de beneficios, etc.

Si la justificación económica no está suficientemente madura y/o la planificación no está completa, la Sociedad Nacional debe solicitar financiación transitoria y utilizarla para completar la planificación. o está garantizado que se le concedan fondos de aceleración en el futuro, pero de este modo la justificación económica se verá reforzada sustancialmente. Además, dotará a la Sociedad Nacional de un plan completo que podrá presentar a otros posibles donantes e inversores.

#### PREGUNTA

### Título de la iniciativa de desarrollo en el marco de la Alianza



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

El título de la iniciativa presentada a la Alianza debe dar una idea clara de las metas que la Sociedad Nacional pretende alcanzar. Por ejemplo: “Promoción de la sostenibilidad financiera de la Sociedad Nacional XX mediante la formulación de un plan de actividades para primeros auxilios comerciales”.

#### PREGUNTA

### Importe total solicitado en francos suizos



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Se debe reproducir (“copiar y pegar”) el presupuesto total del proyecto. Conviene recordar que el presupuesto para los fondos de aceleración puede ser de hasta 1 millón de francos suizos, y en el caso de financiación transitoria, de hasta 50 000 francos suizos.

#### PREGUNTA

### Cantidad de años de ejecución



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Los fondos de aceleración son un instrumento plurianual que promueve el desarrollo sostenible a mediano y largo plazo de una Sociedad Nacional en contextos frágiles. Por lo tanto, la solicitud debe referirse a una duración de dos (2) a cinco (5) años.

#### PREGUNTA

### Sociedad Nacional



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Es útil que se escriba el nombre completo de la Sociedad Nacional ‘Sociedad de la Cruz Roja XX’, así como el acrónimo, si lo hubiera.

#### PREGUNTA

### Persona de contacto para la solicitud



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Debe ser el miembro del personal que gestione la solicitud y al que se pueda contactar para preguntas y aclaraciones.



**PREGUNTA**

**Cargo de la persona de contacto en la Sociedad Nacional**



**DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN**

Cargo

**PREGUNTA**

**Dirección de correo electrónico de la persona de contacto**



**DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN**

Correo electrónico

**PREGUNTA**

**Nombre de la persona de contacto suplente**



**DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN**

Esta persona debe estar al tanto de la solicitud y ser capaz de intervenir en caso de que la persona de contacto principal no esté disponible. En todas las comunicaciones de la Alianza se añadirá en copia a esta persona de contacto.

**PREGUNTA**

**Cargo de la persona de contacto suplente en la Sociedad Nacional**



**DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN**

Cargo

**PREGUNTA**

**Dirección de correo electrónico de la persona de contacto suplente**



**DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN**

Correo electrónico

#### PREGUNTA

**Resume brevemente la propuesta de iniciativa y sus objetivos (máx. 350 palabras)**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

La pregunta contempla un resumen breve pero claro de la propuesta de iniciativa. En este resumen se explican, de forma clara y directa, las metas y objetivos que se conseguirán con la propuesta y la manera de alcanzarlos.

Se debe poder entender claramente el contenido de la propuesta con una lectura de párrafo breve.

#### PREGUNTA

**Explique qué proceso o herramienta utilizó la Sociedad Nacional para identificar la necesidad de esta iniciativa (máx. 300 palabras)**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Se debe describir brevemente las necesidades que se abordarán con la iniciativa y explicar el proceso y las herramientas que se utilizaron para identificarlas, por ejemplo, proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional, evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, preparación para una intervención eficaz, etc.

Por ejemplo, es posible que en el proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional se hayan detectado algunas deficiencias en la gestión de datos, por lo que puede ser necesario un proceso de digitalización.

#### PREGUNTA

**Sírvase describir y explicar la manera en que la iniciativa contribuirá a alcanzar los objetivos a largo plazo de la Sociedad Nacional (máx. 300 palabras)**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

En esta pregunta se establece un vínculo entre los objetivos de la propuesta y las metas estratégicas más generales de la Sociedad Nacional. En otras palabras, se explica la contribución de la iniciativa propuesta a esta estrategia general.

Por ejemplo, uno de los objetivos a largo plazo de una Sociedad Nacional puede ser mejorar la sostenibilidad financiera. La iniciativa propuesta podría contribuir a esta meta promoviendo la independencia financiera mediante la movilización de recursos por medios digitales.

## PREGUNTA

**Sírvase describir si esta iniciativa contribuirá a abordar algunos problemas humanitarios fundamentales y de qué manera (máx. 250 palabras)**



### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

El solicitante debe proporcionar información pertinente sobre el contexto humanitario, centrándose en los elementos que aclaran la propuesta. Deberá vincular los objetivos de la propuesta a los principales elementos del contexto, explicando de qué manera la consecución de los objetivos de la propuesta contribuirá a abordar algunos problemas humanitarios fundamentales que se plantean a la Sociedad Nacional.

Por ejemplo, en la propuesta se podría explicar que las comunidades locales de las zonas de difícil acceso de la zona de operaciones de la Sociedad Nacional necesitan apoyo, pero a menudo están desatendidas, por lo que el refuerzo de las secciones y los voluntarios permitirá a la Sociedad Nacional ayudar mejor a estas personas.

## PREGUNTA

**Sírvase detallar en el cuadro siguiente los outcomes de la iniciativa y los outputs relacionados para lograrlos, desglosados en actividades concretas.**



### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

El cuadro completado representará el “marco de resultados” de la propuesta.

Se utiliza el “enfoque de gestión orientada a resultados”, que es una norma para las principales organizaciones internacionales y donantes. También es una buena herramienta de gestión que favorece la adopción de decisiones en el futuro (ajustando los planes cuando sea necesario), la rendición de cuentas (informando sobre los avances hacia los resultados previstos) y las enseñanzas extraídas.

En este enfoque, los resultados se dividen en tres niveles diferentes: outputs, outcomes e incidencias (recogidos como Metas en la sección anterior). También se identifican las herramientas de seguimiento de los resultados (indicadores, líneas de base, finalidades y medios de verificación). Véase el Glosario para las definiciones de los términos fundamentales.

El cuadro debe rellenarse por completo. Algunas celdillas (en gris) se generarán automáticamente.

Una solicitud financiación transitoria solo incluye un cuadro, con un desglose por trimestres del plan de ejecución de un año.

En cambio, una solicitud fondos de aceleración comienza con un primer cuadro con un desglose por años de ejecución (de dos a cinco años). Una vez completado este primer cuadro, se abrirá un segundo cuadro, que examina en detalle el primer año de ejecución, desglosado en los cuatro trimestres del año.

Conviene estudiar con detenimiento las explicaciones, los ejemplos y los glosarios.

El cuadro sustituye y simplifica el documento en Excel que los solicitantes debían adjuntar a sus propuestas hasta 2023. Los cuadros reflejan y sustituyen a las siguientes hojas del antiguo modelo Excel: “Financiación del primer año (fondos de aceleración y financiación transitoria)”; “Financiación por año (solo fondos de aceleración)”; “Financiación por año (solo fondos de aceleración)”.

## Outcome 1



## DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

**¿Qué es un outcome?** Un outcome describe el efecto o cambio que se pretende conseguir con una propuesta, mediante el logro de outputs específicos y actividades conexas. Un outcome debe contribuir directamente a la meta/incidencia general prevista.

**Por ejemplo**, si la meta general es reforzar el alcance a nivel local y el apoyo a las comunidades necesitadas, a través de la mejora de la sostenibilidad financiera, uno de los outcomes puede ser: “La Sociedad Nacional a nivel de sección ha incrementado sus ingresos mediante actividades/negocios generadores de ingresos”.

En el caso de una propuesta relativa a financiación transitoria, otro outcome podría ser: “La Sociedad Nacional a nivel de sección demuestra sus posibilidades para iniciar o fortalecer flujos de generación de ingresos. De este modo se convierte en un asociado viable para futuras inversiones a través de la elaboración de un plan de actividades viable sobre primeros auxilios comerciales”.

**Selección de outcomes genéricos:** La Sociedad Nacional puede seleccionar en la lista desplegable los outcomes genéricos más pertinentes que contribuirán a alcanzar la meta de la propuesta. Esta lista se ha elaborado a partir de un análisis exhaustivo de las inversiones anteriores de la Alianza. Sin embargo, dicha lista no es exhaustiva **ni restrictiva**. Si ninguno de los outcomes genéricos es pertinente, la Sociedad Nacional debe seleccionar “Otros” y formular los outcomes previstos.

**Selección de “Otros” y formulación de un outcome:** A la hora de identificar los outcomes previstos, puede ser útil reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambiará con la consecución de las actividades o outputs?
- ¿Qué efectos se lograrán con las actividades o outputs completados?
- ¿Qué se aumentará, mejorará o reforzará, por ejemplo, en cuanto a conocimientos, actitudes y prácticas?
- ¿A quién beneficiará el cambio o efecto?
- ¿Los beneficiarios serán las Sociedades Nacionales a nivel nacional, a nivel de sección, o a ambos niveles?
- ¿Los beneficiarios serán el personal, los dirigentes o los voluntarios de la Sociedad Nacional?
- ¿Los beneficiarios serán las comunidades?

A continuación, para formular el outcome, se debe empezar por el quién y añadir el qué.

**Por ejemplo**, si el objetivo es contribuir a abordar los retos del cambio climático, un outcome puede ser: ‘Las secciones de la Sociedades Nacionales han intensificado la movilización de sus comunidades en campañas de plantación de árboles’.

**Añadido de outcomes:** Es posible que una Sociedad Nacional desee lograr más de un outcome. Por ejemplo, puede querer aumentar la eficacia de sus actividades de obtención de fondos a través de una plataforma digital y, al mismo tiempo, mejorar los conocimientos y las competencias de su personal en materia de obtención de fondos. También es posible que una Sociedad Nacional desee trabajar en torno a una temática diferente para lograr otro outcome.

En ambos casos, basta con añadir otro outcome con el botón **“+ Haga clic para añadir un nuevo outcome”**.

Sin embargo, es importante reflexionar sobre la viabilidad (en términos de recursos y tiempo) de lograr múltiples outcomes. Suele ser más acertado y eficaz (¡aunque NO es obligatorio!) centrarse en un resultado (para una propuesta relativa a financiación transitoria) o en dos (para una propuesta relativa a fondos de aceleración).

## PREGUNTA

### Nivel de ejecución



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

El desarrollo de las secciones es fundamental para el desarrollo sostenible a largo plazo de las Sociedades Nacionales, especialmente en contextos frágiles. También es un elemento esencial del programa de contextualización local, porque acerca la operación a las comunidades.

Sin embargo, el desarrollo de las secciones puede lograrse a través de diferentes outcomes, como la movilización de recursos, el establecimiento de sistemas o las evaluaciones de la capacidad institucional a nivel de secciones. Ello significa que los outcomes genéricos, o cualquier otro outcome que se identifique, pueden lograrse a nivel de sección.

Por lo tanto, esta pregunta se refiere al nivel en que se producirá el outcome, es decir, a nivel nacional, a nivel de sección, o ambos niveles.

## PREGUNTA

### Presupuesto de outcomes



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

El presupuesto total asignado a un outcome corresponde a la suma del presupuesto total asignado a cada uno de los outputs relacionados con el outcome.

El sistema lo genera automáticamente, sumando los distintos presupuestos asignados a los outputs. También se desglosa, ya sea por año (fondos de aceleración) o por trimestre (financiación transitoria).



## DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

**¿Qué es un indicador?** Un indicador es una unidad de medida que se utiliza para seguir los avances hacia los resultados previstos. Puede ser cuantitativo, como un número o un porcentaje. Puede ser también cualitativo, y reflejar percepciones u otros aspectos descriptivos.

**Identificación de indicadores de outcomes.** Un indicador de outcomes debe proporcionar un medio sencillo para medir los logros o reflejar los cambios relacionados con el outcome.

- A la hora de identificar los indicadores de outcomes, puede ser útil reflexionar sobre las siguientes cuestiones:
- ¿Cómo se expresarán los buenos resultados?
- ¿Cómo se reflejarán los buenos resultados?
- ¿Qué aspectos críticos del outcome pueden demostrar un cambio positivo?

**Ejemplo:** Supongamos que el outcome previsto genérico es “La Sociedad Nacional ha mejorado sus conocimientos y competencias en movilización de recursos/obtención de fondos (a nivel de sección)”. En ese caso, un indicador cuantitativo de outcome podría ser el porcentaje de secciones con al menos 2 miembros del personal que han completado satisfactoriamente la formación en obtención de fondos. Del mismo modo, un indicador cualitativo podría ser el porcentaje de personal de la sección que ha completado satisfactoriamente la formación en obtención de fondos y que se considera dotado de los conocimientos y las aptitudes para iniciar y llevar a cabo actividades de obtención de fondos en su sección. Otro indicador cuantitativo de outcomes puede ser el porcentaje de secciones -en las que el personal ha completado la formación en obtención de fondos- que han iniciado actividades de obtención de fondos.

**Ejemplo:** Supongamos que el outcome previsto genérico es: “La Sociedad Nacional demuestra sus posibilidades para iniciar o fortalecer flujos de generación de ingresos, lo que la convierte en un asociado viable para futuras inversiones (plan de actividades)”. Un indicador cualitativo (descriptivo) puede ser: “El plan de actividades reúne todas las características de un plan de actividades sólido (características por describir)”. Otro indicador (cuantitativo) puede ser: “Número de inversores eventuales contactados que expresaron interés en el plan de actividades”.

**Número de indicadores.** Es importante reflexionar sobre el número de indicadores identificados para cada outcome previsto. Un mayor número de indicadores permite obtener una visión más interesante de los avances y logros, pero también dificulta la gestión de la recopilación, el cotejo y el análisis de los datos. Si hay menos indicadores, el proceso será más fácil de gestionar, pero aportará menos pruebas. Puede ser útil preguntarse qué aspectos críticos mostrarán el progreso y los logros, y después centrarse en identificar indicadores para los aspectos **más** críticos.

## PREGUNTA

### Líneas de base



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

La línea de base es el estado o valor de cada indicador al comienzo de la iniciativa. Es el punto de referencia con respecto al cual se evaluarán los avances o logros.

**Ejemplo:** Supongamos que el indicador es el porcentaje de secciones que tienen un mínimo de 2 miembros del personal que han completado satisfactoriamente la formación en obtención de fondos. La línea de base puede ser “0%” si ninguna de las secciones tiene un mínimo de 2 empleados formados. Sin embargo, si se ha impartido una formación con anterioridad, la línea de base puede ser “40%”, por ejemplo.

**Ejemplo:** Un indicador podría ser el porcentaje de personal de la sección que ha completado satisfactoriamente la formación sobre obtención de fondos de 2024 y que se considera dotado con los conocimientos y aptitudes necesarios para iniciar y llevar a cabo actividades de obtención de fondos en su sección. En este caso, la línea de base es obviamente “0%”, ya que la formación aún no ha tenido lugar.

Cuando no hay datos o información sobre la línea de base, es posible poner un guión (-). En ese caso, la primera información o el primer dato recogido sobre el indicador servirá como línea de base.

Si un valor numérico no es aplicable, se puede poner “n/a”. Un indicador de este tipo sería: “El plan de actividades cumple todas las características de un plan de actividades sólido (características por describir)”.

## PREGUNTA

### Finalidad



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

La finalidad es el estado o valor previsto para cada indicador al final de la iniciativa. Es el estado o valor que la Sociedad Nacional espera alcanzar.

Es importante reflexionar detenidamente sobre la finalidad de cada indicador y fijar un valor o estado pertinente. Debe ser ambiciosa pero realista, teniendo en cuenta los recursos y los factores contextuales.

**Ejemplo:** Supongamos que el indicador es el porcentaje de secciones que tienen un mínimo de 2 empleados que han completado satisfactoriamente la formación en obtención de fondos. Una finalidad del 100% puede ser adecuada, dependiendo del número de secciones y de los recursos disponibles para llevar a cabo múltiples formaciones, y de si se ha impartido alguna formación con anterioridad. Sin embargo, una finalidad del 100% puede no ser realista si los recursos son limitados, si algunas secciones tienen poco personal, o si la formación tiene lugar en la oficina central, lo que vuelve demasiado costosos el transporte y el embarque para las secciones de difícil acceso que solo enviarían a un miembro del personal.

En el caso de los indicadores cualitativos y descriptivos, las finalidades también pueden ser descriptivas, o utilizar la “descripción cuantificada”. Supongamos que la finalidad es “El plan de actividades cumple todas las características de un plan de actividades sólido (10 características por definir y describir)”. La finalidad puede ser: “Se cumplen 10 de cada 10 (es decir, el 100%) características”.

## PREGUNTA

### Fuentes y medios de verificación



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Se hace referencia al lugar (“dónde”) y la manera (“cómo”) en que se recopilarán los datos y la información sobre cada indicador. Las fuentes y los medios deben describirse con la mayor precisión posible para garantizar la coherencia en la recopilación de datos.

Las fuentes (“dónde”) suelen ser informes u otra documentación. Es una buena práctica detallar el título exacto del informe o documento específico que será la fuente de información. Cuando se conozca, es mejor indicar “Lista de comprobación anexa en el informe mensual del consultor sobre la justificación económica”, en lugar de “Informe del consultor”.

Las fuentes también pueden incluir beneficiarios como el personal de la Sociedad Nacional, voluntarios, dirigentes, miembros de la comunidad o asociados. También es mejor indicar “Personal que ha participado en la formación”, en lugar de “Personal”.

El medio de verificación (“cómo”) suele ser el examen de documentos.

A veces es necesario crear herramientas como cuestionarios, encuestas, listas de comprobación, para garantizar la coherencia en la recopilación de datos de un indicador.

**Por ejemplo**, se puede considerar el indicador “Porcentaje del personal de la sección que ha completado satisfactoriamente la formación en obtención de fondos en 2024 que se considera dotado con los conocimientos y aptitudes necesarios para iniciar y llevar a cabo actividades de obtención de fondos en su sección”. Los medios de verificación pueden ser: “Breve cuestionario enviado a todos los participantes en la formación que la han completado, 2 semanas después de la formación”. La fuente puede ser: “Informe de resultados totales del cuestionario posterior a la formación”. Si no, la fuente podría ser una breve prueba anónima realizada al final de la formación. En ese caso, la fuente sería “Resultado total de la prueba final de la formación”.

## PREGUNTA

### Sostenibilidad



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Se debe explicar la sostenibilidad de la iniciativa mediante la descripción de los medios que prevé la Sociedad Nacional para mantener los outcomes alcanzados una vez finalizada la financiación de la Alianza.

Por ejemplo, si se crea una actividad, se deberá explicar de qué manera la afluencia de ingresos superará los costos para que la actividad continúe a lo largo de los años. A su vez, si se crean nuevos cargos y se contrata nuevo personal, deberá explicarse el plan de recursos humanos a largo plazo. Convendrá indicar si los cargos continuarán y de qué manera se sufragarán los costos, o si el cargo se dejará de existir cuando concluya la iniciativa presentada a la Alianza.



## PREGUNTA

### Outputs para el outcome 1



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

**¿Qué es un output?** Un output se define como el fruto, bien o servicio resultante de las actividades de una iniciativa. Los outputs son los medios para lograr el outcome previsto.

Los outputs *no* son actividades, sino que derivan de una serie de actividades completadas. Por ejemplo, la organización de un seminario de formación es una actividad. El resultado del seminario es la adquisición de enseñanzas: ese es el output. Un output de este tipo podría ser: “5 empleados de la oficina central y 10 empleados de las secciones XX, XX y XX han recibido formación en normas internacionales financieras y de contabilidad”.

**Identificación de los outputs.** Deben describirse claramente todos los outputs que deben lograrse para alcanzar los outcomes previstos (es decir, los efectos o cambios que contribuirán a la meta general). Para identificar y describir los outputs, puede ser útil reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe hacer para que se produzca el cambio?
- ¿Quiénes son las partes interesadas?
- ¿Quién se beneficiará de qué y dónde?
- ¿Qué política, marco, estrategia, pericia o experiencia existente (a nivel local, del Movimiento o del sector) podría ayudar a determinar lo que se debe hacer para lograr los efectos o outcomes previstos?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas?

**Ejemplo:** Supongamos que el outcome es: “La Sociedad Nacional ha mejorado sus conocimientos y competencias en materia de movilización de recursos u obtención de fondos (a nivel de sección)”. Los outputs pueden incluir: “Todas las secciones tienen un mínimo de 2 miembros del personal que han recibido formación en obtención de fondos”; “Todas las secciones tienen acceso a un especialista en obtención de fondos basado en la oficina central de la Sociedad Nacional para apoyar sus iniciativas de obtención de fondos”.

**Ejemplo:** Se puede considerar el outcome: “La Sociedad Nacional demuestra sus posibilidades para iniciar o fortalecer flujos de generación de ingresos, lo que la convierte en un asociado viable para futuras inversiones”. Los outputs pueden incluir los siguientes: “Un estudio de mercado determina oportunidades para prestar primeros auxilios comerciales”; o “Sobre la base de los estudios de mercado y otras evaluaciones pertinentes, se elabora un plan de actividades integral para prestar primeros auxilios comerciales”.

Una vez definidos todos los outputs, es importante verificar si algunos faltan o son innecesarios.

También conviene comprobar si todos son outputs y no actividades. Por ejemplo, “contratación de un consultor” o “consultor contratado” no es un output: es una actividad. El output es el bien o servicio que proporcionará el consultor, como una evaluación o un plan de acción.

## PREGUNTA

### Presupuesto del output 1



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

El presupuesto total asignado a cada output corresponde al presupuesto total asignado a todas las actividades relacionadas con el output. El sistema lo genera automáticamente, sumando los distintos presupuestos asignados a las actividades.

El presupuesto de output también se desglosa por años (fondos de aceleración) o por trimestres (financiación transitoria) de ejecución.

## PREGUNTA

### Indicadores



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

**¿Qué es un indicador?** Un indicador es una unidad de medida que se utiliza para seguir los avances hacia los resultados previstos. Puede ser cuantitativo, como un número o un porcentaje. Puede ser también cualitativo y reflejar percepciones u otros aspectos descriptivos.

**Identificación de los indicadores de output.** Un indicador de output debe proporcionar un medio sencillo de medir los avances o logros relacionados con el output.

A la hora de identificar los indicadores de output, puede ser útil reflexionar sobre la claridad del output. Cuanto más claro esté el output, más fácil será encontrar indicadores pertinentes.

**Ejemplo:** Supongamos que el output (cuantitativo) es: “Todas las secciones tienen un mínimo de 2 empleados formados en obtención de fondos”. Un indicador podría ser: “Número de empleados de la sección que han completado la formación en obtención de fondos (desglosado por sección)”. Otro indicador podría ser: “Porcentaje de personal de la sección que, habiendo completado la formación en obtención de fondos, ha superado la prueba con un 75% o más”.

**Ejemplo:** Se puede considerar el output: “Elaboración de un plan de estudios sobre obtención de fondos y herramientas de formación”. Un indicador (cualitativo, descriptivo) podría ser: “El plan de formación se elabora y está disponible de acuerdo con el mandato (se deberán detallar las disposiciones específicas)”.

**Número de indicadores.** Una vez identificados todos los indicadores de output, es importante reflexionar sobre el número de indicadores. Obviamente, cuantos más outputs haya, más indicadores se necesitarán, por lo que habrá que recopilar, cotejar y analizar más datos. Un buen consejo es mantener los indicadores de output que son “imprescindibles” para demostrar el progreso y la consecución de los outputs. Elimine los que solo “estaría bien tener”.

## PREGUNTA

### Líneas de base



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

La línea de base es el estado o valor de cada indicador al comienzo de la iniciativa. Es el punto de referencia con respecto al cual pueden evaluarse los avances o logros.

**Ejemplo:** Supongamos que el output (cuantitativo) es: “Todas las secciones tienen un mínimo de 2 empleados formados en obtención de fondos”, y el indicador es: “Número de empleados de la sección que han completado la formación en obtención de fondos (desglosado por sección)”. La línea de base puede ser 0 si ninguna de las secciones tiene personal formado en obtención de fondos. Sin embargo, podría ser mayor si algunas de las secciones tienen personal que ha recibido formación. Por ejemplo, la línea de base podría ser “8 (2 en la sección XX; 3 en la sección YY, 3 en la sección ZZ)”.

Cuando no hay datos o información sobre la línea de base, es posible poner un guión (-). En ese caso, la primera información o el primer dato recogido sobre el indicador servirá como línea de base.

Si no es aplicable una línea de base numérica (por ejemplo, para “Un estudio de mercado determina oportunidades para prestar primeros auxilios comerciales”), se puede poner “n/a”.

## PREGUNTA

### Finalidad



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

La finalidad es el estado o valor previsto de cada indicador al final de la iniciativa. Es el estado o el valor que la Sociedad Nacional espera alcanzar.

Cuando un output está claramente descrito, la finalidad del indicador debería ser fácil de establecer.

**Ejemplo:** Supongamos que el output es: “Todas las secciones tienen un mínimo de 2 empleados formados en obtención de fondos”, y el indicador es: “Número de empleados de la sección que han completado la formación en obtención de fondos (desglosado por sección)”. Si hay 10 secciones, la finalidad será “20 (2 por sección)”.

En cuanto a los indicadores cualitativos y descriptivos, las finalidades también pueden ser descriptivas o “descripción cuantificada”.

**Ejemplo:** Para el indicador “El plan de actividades cumple todos los requisitos del mandato”, la finalidad puede ser: “10 de cada 10 (es decir, el 100%) requisitos cumplidos”.

## PREGUNTA

### Fuentes y medios de verificación



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Las fuentes y los medios de verificación al lugar (“dónde”) y la manera (“cómo”) en que se recopilarán los datos y la información sobre cada indicador. Deben describirse con la mayor precisión posible para garantizar la coherencia en la recopilación de datos.

Las fuentes (“dónde”) suelen ser informes u otra documentación. Es una buena práctica detallar el título exacto del informe o documento específico que será la fuente de información. Por ejemplo, cuando se conozca, es mejor indicar “Lista de comprobación anexa en el mandato del consultor actualizada en el informe mensual”, en lugar de “Informe del consultor”. Las fuentes pueden ser beneficiarios como el personal de la Sociedad Nacional, voluntarios, dirigentes o miembros de la comunidad. Es mejor indicar “Personal que ha participado en la formación”, en lugar de simplemente “Personal”.

El medio de verificación (“cómo”) suele ser el examen de documentos.

A veces es necesario crear herramientas como cuestionarios, encuestas, listas de comprobación, para garantizar la coherencia en la recopilación de datos de un indicador.

## PREGUNTA

### Actividades para el output 1



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Las actividades son las tareas y acciones cotidianas que se llevarán a cabo para conseguir el output correspondiente, y que por extensión, contribuyen a la consecución del outcome previsto.

Las actividades incluyen: la elaboración de mandatos basados en una consulta a todas las partes interesadas, la contratación del consultor o la realización de cursos de formación.

Para evitar listas interminables de tareas, se recomienda agrupar las actividades. Por ejemplo, “Realizar 5 formaciones en 5 regiones (incluir organización, logística, etc.)”.

Es importante examinar la lista de actividades para asegurarse de que conducen lógicamente a la consecución del output correspondiente, de que no falta ninguna y de que ninguna es innecesaria.

## PREGUNTA

### Presupuesto



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Se hace referencia al presupuesto total de la actividad. El total corresponde a la suma de los años [fondos de aceleración] o los trimestres [financiación transitoria] de ejecución.

El solicitante debe proporcionar el presupuesto por año [fondos de aceleración] por trimestre [financiación transitoria]. El sistema generará entonces automáticamente el presupuesto total de la actividad para la iniciativa.

## PREGUNTA

**Sírvase detallas en el siguiente cuadro las actividades concretas relacionadas con los fondos de aceleración propuestos para el año 1 y los indicadores a nivel de output. Los campos de outcomes y outputs correspondientes se generarán automáticamente.**

**Solo es pertinente para los fondos de aceleración**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

El segundo cuadro se centra en el año 1 de los fondos de aceleración propuestos. El cuadro se rellena automáticamente a partir del primer cuadro. El solicitante debe proporcionar un desglose de:

- Presupuesto de actividades individuales por trimestre. La suma de los cuatro trimestres debe ser el presupuesto del año 1 para la actividad.
- Finalidades de los indicadores de output por trimestre. La suma de los cuatro trimestres debe ser la finalidad del año 1 para el indicador de output.
- Los indicadores a nivel de outcomes no forman parte de este desglose, porque son a más largo plazo y se evaluarán anualmente.

#### PREGUNTA

### Presupuesto de outcome



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Automático / El presupuesto de outcomes procede del outcome del cuadro principal “Año 1” Total

#### PREGUNTA

### Presupuesto de output



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Automático/ El presupuesto de output procede del output del cuadro principal “Año 1” Total

#### PREGUNTA

### Presupuestos de actividades por trimestre



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

El presupuesto trimestral de actividad cuantifica la cantidad que se gastará por actividad en cada uno de los cuatro trimestres del año 1. La suma de los cuatro presupuestos trimestrales es el presupuesto total anual de la actividad, que se genera automáticamente a partir del cuadro anterior.

**Ejemplo:** Supongamos que la actividad es “100 empleados reciben formación sobre el código de conducta de la Sociedad Nacional” y el presupuesto total previsto es de “5 000 francos suizos”. Los presupuestos por trimestre pueden ser: ‘primer trimestre: 0 francos suizos; segundo trimestre: 2 000 francos suizos; tercer trimestre: 2 000 francos suizos; cuarto trimestre: 1 000 francos suizos”.

#### PREGUNTA

### Cuando se lleve a cabo la iniciativa, ¿quién se beneficiará y cómo? (máx. 200 palabras)



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

En esta pregunta, el solicitante debe explicar los beneficios que recibirá la Sociedad Nacional a largo plazo a raíz de la iniciativa prevista. Los beneficios deben estar en consonancia con el espíritu del objetivo de la Alianza, es decir, “Promoción de la sostenibilidad de las Sociedades Nacionales en contextos frágiles”.

La Sociedad Nacional puede beneficiarse íntegramente de la iniciativa. Por ejemplo, tras la puesta en marcha de una actividad, se espera que la Sociedad Nacional sea financieramente independiente.

Otra posibilidad es que la iniciativa redunde especialmente en beneficio de determinados departamentos o secciones. Por ejemplo, el equipo de recursos humanos se ve reforzado por la adopción de políticas y enfoques de recursos humanos. innovadores.

Las partes interesadas externas también pueden verse beneficiadas. Por ejemplo, los órganos de gobierno de los interlocutores podrían ampliar sus servicios gracias a un nuevo servicio de ambulancias, o las comunidades distantes podrían experimentar una reducción de los riesgos para la salud gracias a la formación en primeros auxilios de los voluntarios de las secciones.

#### PREGUNTA

**¿Cuáles son los posibles riesgos, y manera de evitar que se materialicen? Proporcione una lista de todos los riesgos identificados junto con las correspondientes medidas de mitigación.**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

El solicitante debe identificar al menos dos riesgos que podrían obstaculizar el éxito de la iniciativa. Los riesgos pueden ser externos, como una inflación elevada o el estallido de conflictos, o internos, como una elevada rotación de personal o la falta de los recursos adicionales necesarios.

Haciendo clic en el menú desplegable, se debe indicar la incidencia factible y la probabilidad de los riesgos identificados.

Es importante indicar las medidas de mitigación que podría poner en práctica la Sociedad Nacional para atenuar los riesgos identificados. Por ejemplo, para limitar los efectos de un estallido de violencia, la Sociedad Nacional podría prever la formación de voluntarios en primeros auxilios.

#### PREGUNTA

**Riesgos**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Véase más arriba (pregunta sobre la “lista de todos los riesgos identificados”)

#### PREGUNTA

**Medidas de mitigación**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Véase más arriba (pregunta sobre la “lista de todos los riesgos identificados”)

#### PREGUNTA

**¿Cuáles son las enseñanzas que se espera extraer de esta iniciativa y de qué manera se las reflejará en la práctica?**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

La incorporación de enseñanzas es parte integrante de las inversiones de la Alianza. Incluye la determinación de las enseñanzas que se pueden extraer, y que dan lugar a mejores prácticas e incidencias, así como la identificación de buenas prácticas que puedan reproducirse en otras acciones, proyectos o programas.

Con esta pregunta, la Sociedad Nacional debe indicar qué aspectos de la iniciativa serán objeto de una reflexión más profunda. Ello podría incluir la mejora de las prácticas vigentes, los retos de una empresa innovadora, o simplemente la garantía de que la iniciativa tenga en cuenta las enseñanzas o las buenas prácticas anteriores. Los aspectos considerados pueden ser programáticos, estratégicos, técnicos o vinculados a procesos y prácticas de gestión. Las enseñanzas extraídas pueden ser de utilidad principalmente dentro de la Sociedad Nacional o compartirse con otras partes interesadas, como los miembros del Movimiento, si procede.

Para garantizar la incorporación de enseñanzas, es importante establecer y planificar los medios para la reflexión y su documentación. Dichos medios pueden incluir: reuniones; documentación continua de las experiencias; o un seminario para compartir las buenas prácticas emergentes.

PREGUNTA

Enseñanzas



DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Véase más arriba (pregunta sobre “Enseñanzas”)

PREGUNTA

Medios



DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Véase más arriba (pregunta sobre “Enseñanzas”)

PREGUNTA

**Si se espera que la iniciativa propuesta contribuya positivamente a abordar las desigualdades sociales relacionadas con el género y/u otros factores de diversidad como la edad, la discapacidad, la orientación sexual, el origen étnico, etc., ¿podría explicar en detalle de qué manera pretende hacerlo?**



DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Si se prevé que la iniciativa tendrá una incidencia positiva a la hora de abordar las necesidades relacionadas con la igualdad de género y/u otras necesidades de personas y grupos marginados, se debe explicar la manera de hacerlo.

Se indican posibles ejemplos de acciones que tienen una incidencia positiva:

- Suministro de espacios separados por sexos para las intervenciones de apoyo a las personas que han sufrido violencia, discriminación o exclusión (dignidad).
- Garantía de que los servicios sean accesibles para todos, por ejemplo, facilitando el acceso a personas con discapacidad física o intelectual, a personas que hablan lenguas minoritarias o a poblaciones rurales distantes (acceso).
- Creación de comités comunitarios con representación diversa para apoyar la ejecución de la iniciativa (participación).
- Garantía de la existencia de protocolos de salvaguardia y la formación del personal y los voluntarios al respecto (seguridad).

Se puede omitir esta pregunta si no es pertinente.

**PREGUNTA**

**¿Tiene previsto dar participación a otros asociados, dentro o fuera del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, que compartan un interés común en abordar el tema? (máx. 150 palabras).**



**DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN**

Se recomienda examinar la propuesta con las delegaciones de la Federación Internacional y del CICR antes de presentarla.

**PREGUNTA**

**¿Está buscando otras fuentes de financiación para esta iniciativa? (máx. 150 palabras).**



**DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN**

En caso afirmativo, se debe indicar los fondos o asociados de que se trata, la fecha de la solicitud y el importe solicitado.

**PREGUNTA**

**¿Necesitaría la Sociedad Nacional algún tipo de apoyo técnico de la Federación Internacional o de otros asociados de la Sociedades Nacionales para gestionar la ejecución de esta iniciativa? (máx. 200 palabras).**



**DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN**

En caso afirmativo, se debe indicar el apoyo que se necesitaría y en qué fase o fases de la iniciativa.

**PREGUNTA**

**Compromiso de la junta de gobierno y de los dirigentes de nivel superior de la Sociedad Nacional**



**DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN**

La participación de los dirigentes es fundamental para los buenos resultados de una iniciativa en el marco de la Alianza. Por lo tanto, solo se puede considerar una propuesta si cuenta con el respaldo formal de los dirigentes de nivel superior de la Sociedad Nacional.



#### PREGUNTA

**Documento que se debe cargar (Compromiso de los órganos de gestión)**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Documento proporcionado en el adjunto, para ser firmado por los dirigentes

#### PREGUNTA

**Sírvase confirmar que está informado de que, en caso de aprobación de la propuesta, cualquier cambio en el calendario de ejecución (prórroga) sin modificación del presupuesto total aprobado deberá ser solicitado por escrito por los dirigentes superiores de la Sociedad Nacional a la oficina de la Alianza al menos 1 mes antes de que finalice la ejecución, conforme al acuerdo firmado. La prórroga solo se aceptará si está claramente justificada por razones de fuerza mayor u otros acontecimientos adversos significativos que afecten la capacidad de las Sociedades Nacionales para ejecutar las actividades acordadas dentro del plazo convenido inicialmente.**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Marque 'sí' para confirmar que entiende

#### PREGUNTA

**Documentos o material de apoyo adicionales - Facultativo**



#### DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN

Se puede utilizar este espacio para cargar documentos importantes que puedan reforzar la candidatura. Puede tratarse de documentos estratégicos o pertinentes, como la estrategia de la Sociedad Nacional, informes de auditoría, recomendaciones derivadas del proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional, etc.

En el caso de las propuestas relativas a fondos de aceleración, es esencial demostrar que la justificación económica está elaborada adecuadamente, por lo que se deberá aportar documentación justificativa, en función de la naturaleza de la solicitud. Los documentos justificativos pueden ser planes de recursos humanos, planes de actividades, etc.

# Anexo 2:

## Glosario de términos fundamentales

TÉRMINOS FUNDAMENTALES	EXPLICACIÓN
<b>Actividades</b>	Tareas y acciones cotidianas que se llevan a cabo para conseguir el output correspondiente y que, por extensión, contribuyen a la consecución del outcome previsto.
<b>Evaluación</b>	Procesos de recopilación, examen y utilización sistemáticos de información sobre proyectos y programas, emprendidos con el fin de mejorar la incorporación de enseñanzas y la ejecución. Se trata de un término amplio que puede incluir valoraciones iniciales, evaluaciones, exámenes, etc.
<b>Línea de base</b>	Estado o valor de cada indicador al comienzo de la iniciativa o el proyecto, que constituye el punto de referencia para evaluar los avances o logros.
<b>Efectos</b>	Cambios deliberados o no deliberados debidos directa o indirectamente a una intervención.
<b>Pruebas</b>	Datos o información que respalda la validez y la veracidad de una conclusión, suposición o afirmación.
<b>Meta</b>	Objetivo de orden superior al que se pretende contribuir con la propuesta o el proyecto.
<b>Indicador</b>	Unidad de medida que se utiliza para seguir los avances hacia los resultados previstos. Puede ser cuantitativo, como un número o un porcentaje, o cualitativo, como percepciones o aspectos descriptivos.
<b>Incidencias (Impacts)</b>	Efectos finales o cambios a más largo plazo derivados del proyecto. Puede incluir efectos previstos y no previstos, positivos o negativos de nivel superior. Nota: Incidencias se utiliza aquí en plural en referencia a su significado como tipo o nivel de resultado, a diferencia del criterio de incidencia.
<b>Seguimiento</b>	Proceso continuo que implica la recopilación y/o cotejo sistemático de datos (sobre indicadores específicos u otros tipos de información). Proporciona a los órganos de gestión y a otras partes interesadas de una intervención indicaciones sobre el grado de avance de la ejecución, los logros de los resultados previstos, la aparición de resultados imprevistos, el uso de los fondos asignados y otra información importante relacionada con el proyecto y el contexto. )
<b>Outputs</b>	Fruto, bien de capital o servicio resultante de las actividades de una iniciativa o proyecto. Los outputs son los medios para lograr el outcome previsto. Los outputs no son actividades; son los resultados de una serie de actividades completadas.
<b>Outcome</b>	Efecto o cambio que la propuesta o el proyecto pretende lograr mediante la realización de outputs específicos y actividades relacionadas. Un outcome debe contribuir directamente a la meta o las incidencias generales previstas.
<b>Resultados</b>	Outputs, outcomes o incidencias (previstos o imprevistos, positivos o negativos) de un proyecto.
<b>Examen</b>	Evaluación periódica o puntual de los resultados de un proyecto.
<b>Fuentes y medios de verificación</b>	Lugar (“dónde”) y manera (“cómo”) en que se recopilarán los datos y la información sobre cada indicador. Deben describirse con la mayor precisión posible para garantizar la coherencia en la recopilación de datos.
<b>Finalidad</b>	Estado o valor de cada indicador al final del proyecto. Es el estado o el valor que la Sociedad Nacional espera alcanzar.

# Anexo 3:

## Presentación de solicitudes a la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales – Recomendaciones prácticas destinadas a los solicitantes

### INTRODUCCIÓN

Esta guía destila ideas esenciales a partir de los comentarios y análisis estratégicos de solicitudes presentada a la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales con anterioridad, proporcionando consejos sencillos y prácticos para elaborar eficazmente las que se presenten a la Alianza en 2024. El objetivo es transmitir al solicitante estrategias y recomendaciones prácticas que se adapten perfectamente a su proceso de solicitud. Este recurso, que se centra en los aspectos clave de la elaboración de solicitudes, está concebido para ayudarle a tramitar eficazmente el proceso. Debería permitirle elaborar propuestas que se ajusten a los objetivos de su organización, contribuyendo al mismo tiempo a la misión humanitaria más amplia.

### FUNDAMENTOS DE LOS CONSEJOS PRÁCTICOS

Las recomendaciones que se ofrecen en la presente guía se basan en un análisis exhaustivo de las respuestas a las solicitudes presentadas a la Alianza en 2021, 2022 y 2023. A través de una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, se han identificado las tendencias fundamentales y los principales ámbitos en que a menudo las solicitudes se topan con problemas. Este análisis ha revelado las razones más comunes por las que las solicitudes no prosperan y ha puesto de relieve las mejores prácticas y los factores de éxito.

Con el fin de abordar esos ámbitos específicos se han elaborado consejos prácticos para asegurar que las Sociedades Nacionales estén dotadas de estrategias específicas para mejorar la eficacia de su aplicación y la armonía con las metas de la Alianza. Este enfoque garantiza que las orientaciones no solo se basen en las mejores prácticas teóricas, sino que también en experiencias del mundo real y en las enseñanzas aprendidas en ciclos de solicitud anteriores.

### CONSEJOS PRÁCTICOS PARA LA ELABORACIÓN EFICAZ DE SOLICITUDES A LA ALIANZA

#### Armonización estratégica

- ▀ Las metas de la Sociedad Nacional respectiva deben estar en consonancia con las de la Alianza. Es preciso asegurarse de que en la propuesta se muestre claramente que se apoya esos objetivos generales.
- ▀ En toda la propuesta se ha de mantener un mensaje coherente que refuerce esta armonía.

**Ejemplo:** Una Sociedad Nacional elaboró una propuesta para mejorar su sistema de gestión de voluntarios. Tal propuesta estaba en estrecha consonancia en lo que respecta a su meta estratégica de participación comunitaria y en el hincapié que hace la Alianza en el fortalecimiento de capacidad, para demostrar de este modo la contribución del proyecto al fomento de la eficiencia operativa a largo plazo.

#### Objetivos y presupuestos

- ▀ Se deben establecer metas específicas y cuantificables, y vincular claramente cada partida presupuestaria con estos objetivos.

- Es necesario justificar los gastos principales, asegurándose de que las partidas presupuestarias apoyan directamente los objetivos del proyecto.

**Ejemplo:** Para un proyecto destinado a mejorar las capacidades de gestión de datos a nivel interno, una Sociedad Nacional detalló meticulosamente un presupuesto que incluía los costos de formación, adquisición de software y mantenimiento del sistema. Se vinculó claramente cada partida presupuestaria a objetivos específicos del proyecto, como el aumento de la precisión de los datos y la eficiencia del personal.

### Sostenibilidad

- Es necesario definir una perspectiva de sostenibilidad para que la incidencia continúe después de la financiación.
- Se debe elaborar un plan de gestión de recursos a largo plazo, que incluya posibles asociaciones y fuentes de ingresos.

**Ejemplo:** Una Sociedad Nacional elaboró una propuesta para establecer un centro de conferencia para jóvenes. A los efectos de la sostenibilidad, la propuesta incluía un plan de ingresos compuesto por tasas de servicio y asociaciones con empresas locales. Estos ingresos cubrirían los costes operativos, incluidos los recursos humanos, con lo que el centro sería autosuficiente a largo plazo.

### Proceso consultivo y participación de las delegaciones de la Federación Internacional y el CICR

- Se ha de entablar una consulta sólida con las unidades internas.
- Corresponde priorizar las consultas y deliberaciones activas con las delegaciones de la Federación Internacional y el CICR, tanto antes como durante el proceso de elaboración de la propuesta. Estos diálogos pueden aportar ideas y orientaciones fundamentales, y señalar incluso posibles ámbitos de colaboración, lo que aumentará la pertinencia y la incidencia de la solicitud.
- Se deben recabar e incorporar continuamente las aportaciones de las partes interesadas pertinentes, incluidas las Sociedades Nacionales asociadas y otras entidades alineadas con los objetivos del proyecto.

**Ejemplo:** Al preparar una propuesta para modernizar su infraestructura tecnológica, una Sociedad Nacional entabló amplias consultas con las delegaciones de la Federación Internacional y el CICR en el país. Estas prestaron apoyo para afinar los objetivos y establecieron contacto con expertos en tecnologías de la información del Movimiento. De este modo, el proceso garantizó que la solución propuesta fuera a la vez avanzada desde el punto de vista tecnológico y adaptada a las necesidades específicas de las operaciones humanitarias sobre el terreno.

### Comunicación clara

- Conviene preparar un relato conciso y coherente. Se ha de velar por que cada sección está conectada lógicamente con la siguiente.
- Es preciso concentrarse en objetivos claramente definidos, información concisa y mensajes coherentes.

**Ejemplo:** En una propuesta para ampliar los servicios de primeros auxilios comerciales, una Sociedad Nacional esbozó un relato claro y convincente. La propuesta comenzaba destacando la carencia de servicios de primeros auxilios en la comunidad, seguida de una descripción detallada del funcionamiento de su programa comercial de primeros auxilios, incluidas las metodologías de formación, los mecanismos de prestación de servicios y los resultados sanitarios previstos. La propuesta estaba estructurada de forma que condujera al lector de forma lógica desde la identificación de la necesidad, pasando por la solución propuesta, hasta la incidencia prevista en la salud y la seguridad de la comunidad.

### Aprovechamiento de comentarios y perfeccionamiento continuo

- Se han de utilizar activamente los comentarios de anteriores propuestas para perfeccionar la que se elabora.
- Conviene documentar las enseñanzas aprendidas para la mejora continua y estar siempre abierto a nuevas ideas y metodologías.

**Ejemplo:** Tras recibir comentarios constructivos sobre una propuesta anterior en relación con un proyecto de resiliencia comunitaria, una Sociedad Nacional perfeccionó su enfoque incorporando mecanismos de seguimiento y evaluación más sólidos, lo que dio lugar posteriormente a una solicitud más convincente que prosperó.

## RECOMENDACIONES PRÁCTICAS ADAPTADAS PARA LAS PROPUESTAS RELATIVAS A FONDOS DE ACELERACIÓN

A continuación, se ofrecen sugerencias específicas orientadas a la acción para elaborar propuestas adecuadas relativas a fondos de aceleración:

- **Armonía estratégica y sostenibilidad institucional a largo plazo:** Conviene velar por que la propuesta muestre una conexión sólida con el plan estratégico de la Sociedad Nacional. Se destacará la aportación que hará el proyecto a la sostenibilidad de la organización a largo plazo. Por ejemplo, si se planifica un programa de participación de voluntarios, se debe describir de qué manera ese programa está en consonancia con la meta estratégica de aumentar la retención de voluntarios y la contribución que aportará a la creación de una base de voluntarios resiliente que sostenga la misión de la organización a lo largo del tiempo.
- **Estructura coherente de la propuesta y un plan de actividades sólido:** La propuesta debe basarse en un plan de actividades sólido que describa la viabilidad y la pertinencia estratégica de la iniciativa, independientemente de la naturaleza del proyecto. Se han de aportar pruebas de la enjundia de la justificación económica, a través de la elaboración del proyecto y la presentación de documentación completa. Por ejemplo, para un proyecto de construcción, deberá incluirse un análisis exhaustivo del mercado, los costos previstos y los flujos de ingresos para demostrar el apoyo que brindará la infraestructura a los servicios de la Sociedad Nacional a largo plazo. Del mismo modo, si propone un sistema de planificación de los recursos institucionales, se comenzará con un análisis de las necesidades que demuestre la necesidad estratégica de ese sistema para la Sociedad Nacional respectiva y se detallará la manera en que mejorará la eficiencia operativa en consonancia con los objetivos estratégicos. Entre otros análisis, se debe exponer un análisis claro de costos y beneficios que muestre los aumentos de eficiencia previstos y el ahorro de costos a largo plazo. Se ha de explicar brevemente la integración del sistema con los sistemas existentes para mejorar el flujo de datos, apoyar la adopción de decisiones y mantener la excelencia del servicio más allá del ciclo de vida del proyecto. Si el proyecto no tiene este nivel de madurez, conviene estudiar la posibilidad de solicitar primero una financiación transitoria para elaborar la justificación económica.
- **Objetivos precisos, outcomes cuantificables y presupuestos detallados:** Se deben establecer objetivos específicos y cuantificables (outcomes y outputs) acompañados de un presupuesto que refleje las actividades necesarias para alcanzarlos. Por ejemplo, para una iniciativa dirigida a prestar primeros auxilios comerciales, se fijará el objetivo de aumentar las inscripciones en los cursos de formación en un X%. En consecuencia, se asignará presupuesto para estudios de mercado, formación de instructores y dotación de equipo de primeros auxilios, velando por que cada gasto se justifique por su incidencia directa en la consecución de este objetivo de inscripciones.
- **Previsión de incidencia, sostenibilidad y mantenimiento posterior al proyecto:** Se explicará que el proyecto aportará un valor duradero y se esbozará un plan de sostenibilidad que se extienda más allá de la duración de la financiación. Por ejemplo, si la propuesta incluye importantes costos de recursos humanos, se podría detallar un plan de transición en que los cargos que inicialmente estaban financiados se conviertan en autosuficientes, mediante el establecimiento de ofertas de servicios de pago, como cursos de primeros auxilios para empresas locales.
- **Aprovechamiento de las enseñanzas extraídas de propuestas anteriores y proyectos finalizados en el marco de la Alianza:** Se reflexionará sobre los comentarios recibidos acerca de propuestas anteriores para reforzar la solicitud actual. Si se trata de la continuación de un proyecto de financiación transitoria, se mostrará claramente cómo se aprovechan los buenos resultados y enseñanzas aprendidas de esa fase. Hay que demostrar que las experiencias pasadas han influido en la estrategia y el plan de ejecución de la propuesta que se presenta en ese momento. Por ejemplo, si se basa en un proyecto anterior apoyado con financiación transitoria y centrado en la formulación de políticas de servicio voluntario, en la propuesta para obtener fondos de aceleración se podría detallar la contribución de la nueva iniciativa para instrumentalizar esas políticas, mediante la creación de una unidad de coordinación de voluntarios. La unidad se encargaría de aplicar las políticas, hacer un seguimiento de su eficacia y adaptar los programas de formación, garantizando así una experiencia de servicio voluntario coherente y de alta calidad, así como la retención de voluntarios, en consonancia con las metas estratégicas a largo plazo de la Sociedad Nacional.

## RECOMENDACIONES PRÁCTICAS ADAPTADAS PARA LAS PROPUESTAS RELATIVAS A FINANCIACIÓN TRANSITORIA

A continuación se ofrecen sugerencias concretas orientadas a la acción para la elaboración de propuestas adecuadas relativas a financiación transitoria:

- ✔ **Base estratégica y fortalecimiento de la capacidad:** Se debe dar prioridad a iniciativas que sienten las bases para metas estratégicas más amplias y mejoren la capacidad institucional. Conviene apuntar a iniciativas que sean precursoras de proyectos más exhaustivos, en particular para los fondos de aceleración de la Alianza. Por ejemplo, la justificación económica de un proyecto siguiente basado en fondos de aceleración se debe elaborar mediante la realización de investigaciones preliminares, estudios de viabilidad, evaluaciones de mercado, evaluaciones de necesidades y toda otra actividad que sirva de sustento para la futura propuesta relativa a fondos de aceleración.
- ✔ **Objetivos claros y cuantificables con un presupuesto en consonancia:** Para obtener financiación transitoria que contribuya a la perspectiva a largo plazo es necesario establecer objetivos precisos y viables, asegurándose de que pueden lograrse de forma realista en el curso del año. El presupuesto debe ser detallado y estar directamente vinculado a estos objetivos, con un enfoque centrado en la inversión en la fase de desarrollo más que en cubrir los costos operativos. Por ejemplo, si el objetivo es mejorar el sistema de gestión de voluntarios, el presupuesto debe incluir costos específicos para la preparación de módulos de formación y la fase piloto de la ejecución, con indicadores claros de resultados positivos, como una mayor retención de voluntarios o mejores puntuaciones en los comentarios sobre la formación.
- ✔ **Incorporación de los comentarios de anteriores propuestas en el marco de la Alianza:** A los efectos de mejorar la propuesta conviene reflexionar sobre los comentarios recibidos respecto de propuestas anteriores en el marco de la Alianza (si los hubiera). Ello incluye adaptarse a las recomendaciones anteriores, abordar las deficiencias observadas y aprovechar los puntos fuertes identificados por los encargados del examen de la Alianza. Por ejemplo, si en esos comentarios se destacó la importancia de poner en consonancia los objetivos, las acciones y el presupuesto, se debe velar por que la propuesta para obtener financiación transitoria ilustre la integración de esas observaciones. Si la meta es mejorar la preparación para desastres de la Sociedad Nacional, se han de describir módulos de formación y ejercicios de fortalecimiento de la capacidad específicos, en que cada actividad esté correlacionada con una partida presupuestaria. Corresponde aclarar la contribución de estas actividades al desarrollo estratégico de la Sociedad Nacional, evitando gastos operativos (por ejemplo, formación basada en la comunidad) y centrándose en cambio en iniciativas que fortalezcan la capacidad de la Sociedad Nacional a largo plazo, por ejemplo, planes de reducción del riesgo de desastres adaptados a las secciones.

## CONCLUSIÓN

Al preparar la solicitud para la Alianza, se deben establecer las prioridades estratégicas de la Sociedad Nacional respectiva, con objetivos claros y un presupuesto realista. El solicitante dirige el proceso, y la financiación de la Alianza tiene por objeto reforzar las metas identificadas. Es preciso colaborar con las delegaciones de la Federación Internacional y el CICR para obtener ideas que se ajusten a la misión de la Alianza y utilizar el apoyo de la oficina de la Alianza mientras se avanza en el proceso competitivo. Este enfoque colaborativo aumenta las posibilidades de que la propuesta prospere e impulsa el desarrollo a largo plazo de la Sociedad Nacional respectiva.





ICRC



IFRC