

Análisis de Situación Movilización y Desarrollo de Recursos Financieros en Sociedades Nacionales

Encargado por

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



Delegación Regional para América del Sur

Elaborado por Norma Galafassi y Carla Ginobili

in2action
FUNDRAISING & COMMUNICATION

Latin America Office: Demaría 4658 2 B (1425)
Buenos Aires Argentina
Tel/Fax 54 11 4774 1547
Europe Contact: 68 Musgrave Court
SW11 3AN London UK
Tel/Fax: 44 20 77380311

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo fue solicitado por la Delegación Regional de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna como parte de lo acordado en el Plan de Trabajo de la Delegación Regional para el 2005 en cuanto al fortalecimiento de capacidades para la Movilización y Desarrollo de Recursos Financieros.

Se trató de la elaboración de un cuestionario que apuntaba a obtener la mayor y mejor información de cada Sociedad Nacional en temas relativos básicamente a MDR y su entorno, para luego, poder elaborar conclusiones que apunten a fortalecer a cada Sociedad Nacional y así cooperar, para que se aumente la recaudación de fondos.

El cuestionario es extenso ya que cuenta con 91 preguntas en total agrupadas en 8 secciones, incluyendo una referida al entorno de cada país. Se envió inicialmente a 10 Sociedades Nacionales pero se compiló la información de las ocho Sociedades que respondieron.

Este informe presenta los objetivos, metodología, el compilado de las respuestas abiertas por pregunta y conclusiones por sección del cuestionario, por Sociedad Nacional y por supuesto, conclusiones generales con las respectivas recomendaciones.

Fue un proceso que llevó más tiempo del inicialmente acordado ya que por un lado se recibieron los cuestionarios completos en un lapso mayor al previsto y por otro lado, el análisis de preguntas abiertas y la homogeneización de las respuestas insumió tiempos mayores.

Las Sociedades Nacionales se encuentran en situaciones diferentes frente a los temas de MDR. Pero en todos los países existe enorme potencial para la recaudación y en general, todas las sociedades nacionales gozan de buena imagen y cuentan con proyectos valiosos para mostrar. Se observa en muchos casos debilidad de estructura interna, falta de real comprensión de temas de fundraising y también de presupuestos específicos para dicha área.

Las recomendaciones integran actividades como la capacitación en MDR, la estrategia, el fortalecimiento a través de equipos específicamente destinados a la actividad y presupuestos de inversión asociados, pero sobre todo una gestión de acompañamiento fuerte por parte de la Federación Internacional, para llevar adelante este proceso de cambio de visión, donde muchas de estas Sociedades Nacionales puedan en un futuro llegar a ser autosustentables con fondos recaudados localmente.

Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	2
I) Objetivos del Presente Informe	4
II) Antecedentes y Contexto	5
El rol que juegan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en América Latina	5
Antecedentes de las Sociedades Nacionales de América del Sur.....	5
III) Proceso y Metodología utilizada	6
IV) Recomendaciones.....	8
V) Conclusiones Generales.....	10
VI) Conclusiones por sección del Cuestionario.....	14
Conclusiones Preguntas A: Entorno.....	14
Conclusiones Preguntas B: Cuestiones relacionadas con la Planificación	16
Conclusiones Preguntas C: Cuestiones relacionadas con herramientas financieras y presupuestarias.	17
Conclusiones Preguntas D: Cuestiones relacionadas con la Organización y/o Estructura ...	18
Conclusiones Preguntas E: Recursos Humanos	20
Conclusiones Preguntas F: Comunicación	21
Conclusiones Preguntas G: Servicios y productos, Movilización de Recursos	22
Conclusiones Preguntas H: Alianzas y Responsabilidad Social	24
VI) Conclusiones por Sociedad Nacional	Error! Bookmark not defined.
Conclusiones del cuestionario de la Sociedad Nacional de Argentina	Error! Bookmark not defined.
Conclusiones Cuestionario: Sociedad Nacional de Bolivia...	Error! Bookmark not defined.
Conclusiones Cuestionario: Sociedad Nacional de Brasil.....	Error! Bookmark not defined.
Conclusiones Cuestionario: Sociedad Nacional de Chile	Error! Bookmark not defined.
Conclusiones Cuestionario: Sociedad Nacional Colombiana.....	Error! Bookmark not defined.
Conclusiones Cuestionario: Sociedad Nacional de Ecuador.	Error! Bookmark not defined.
Conclusiones Cuestionario: Sociedad Nacional de Paraguay.....	Error! Bookmark not defined.
Conclusiones del cuestionario: Sociedad Nacional Uruguaya	Error! Bookmark not defined.
VII) Análisis del Cuestionario pregunta a pregunta	26
A. Entorno.....	26
B. Cuestiones en relación con la Planificación	43
C. Cuestiones relacionadas con las Herramientas Financieras y Presupuestarias.....	49
D. Cuestiones relacionadas con la Organización y/o la Estructura.....	53
E. Recursos Humanos	57
F. Comunicación	60
G. Servicios y Productos, Movilización de Recursos	66
H. Alianzas y Responsabilidad Social	71
Anexo A Tabla en Excel Tabulación general abierta por pregunta	
Anexo B Tabla en Excel Tabulación por calidad de respuestas	
Anexo C Tabla de Excel con detalle de llamados y contactos realizados	

I) Objetivos del Presente Informe

- Relevar la situación actual en cuanto a Movilización de Recursos de cada Sociedad Nacional de la Cruz Roja en América del Sur.
- Elaborar conclusiones respecto de factores, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas que sean comunes a las Sociedades Nacionales y las de cada una de ellas, para que cada Sociedad Nacional pueda reforzar lo necesario para lograr sostenibilidad económica movilizand recursos ya existentes y desarrollando nuevos.
- Recomendar acciones que fortalezcan a dichas Sociedades Nacionales con el objetivo de completar el programa de Fortalecimiento de Capacidades para la Movilización de Recursos de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja en dicha región.

II) Antecedentes y Contexto

El rol que juegan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en América Latina

Si se tratara de definir actualmente a Latinoamérica en términos genéricos, seguramente se resaltaría como punto positivo, a los gobiernos democráticos durante las últimas dos décadas y medias y consecuentemente el aumento de la participación ciudadana en temas de interés público, pero a su vez se mencionarían, como aspectos negativos, la gran crisis social que se vive en la mayoría de los países debido a las profundas desigualdades, los altos niveles de pobreza e indigencia, el insuficiente crecimiento económico y impunidad en algunos sectores, como el político, el público y/o en las empresas.

Este panorama ha favorecido que las organizaciones de la sociedad civil jueguen un papel importante, trascendente y creciente en la región. Sin embargo, éstas tuvieron que ir ajustándose a las diferentes realidades y paralelamente buscar la forma de sostener su trabajo a lo largo del tiempo, ya sea con el financiamiento a través de la cooperación internacional y/o el apoyo local.

Muchos países de América Latina son receptores de fondos internacionales por naturaleza (o históricamente), como ser el ejemplo de Bolivia, pero para los que no tienen tanto acceso a esta fuente, la región ofrece oportunidades para la movilización de recursos locales: personas que donan su tiempo, dinero o especies; las empresas locales tienen activos (know-how, productos, espacios, contactos) que pueden brindar pro bono; existe una tendencia cada vez mayor de responsabilidad social empresarial; los gobiernos nacionales y locales pueden actuar como soporte de ciertas actividades y algunos tienen recursos a los cuales se puede acceder, entre otros.

Sin embargo, no todo es positivo. Generalmente las OSC no explotan estas opciones de forma sistemática o en forma conjunta. Esto se debe, en la mayoría de los casos a la escasez de recaudadores de fondos capacitados y experimentados, a la falta de conocimiento de la organización, a la débil imagen de algunas organizaciones ante los ojos de la sociedad, a infraestructuras internas débiles para apoyar actividades de fundraising, o simplemente a la falta de cultura interna y externa en desarrollo de recursos.

Antecedentes de las Sociedades Nacionales de América del Sur

En el marco de la situación actual de las Sociedades Nacionales de América del Sur, donde existen diversas dificultades para la obtención de recursos locales, la Delegación Regional de América del Sur del Secretariado ha iniciado un programa de Fortalecimiento de Capacidades para la Movilización de Recursos en la región.

Luego de un análisis exhaustivo de las causas de dicha situación, se detectó que la mayor parte de los problemas encontrados responden a distintas falencias internas presentes en cada una de las Sociedades Nacionales.

Es por ello, que para poder llegar a una solución adecuada, es necesario contar con un análisis concreto de la realidad actual de cada Sociedad Nacional, que sirva como línea de base para así, poder llevar a cada país la mejor estrategia que apunte a fortalecer la capacidad de financiamiento de cada Sociedad Nacional.

Este relevamiento es un paso fundamental para determinar las necesidades de capacitación interna, recursos financieros, recursos humanos necesarios y eventualmente potencial de cada país, para poder lograr gestiones de movilización de recursos exitosas

III) Proceso y Metodología utilizada

Este proceso se llevó a cabo en varias etapas:

- 1) Diseño del cuestionario denominado "Cuestionario Auto Administrado de Movilización y Desarrollo de Recursos"
 - El mismo es parte de lo que se acordó en el Plan de Trabajo de la Delegación Regional para el 2005 en cuanto al programa de fortalecimiento de capacidades para la Movilización y Desarrollo de Recursos Financieros como se mencionó anteriormente.
 - Se trató finalmente de un formulario extenso de 91 preguntas.
 - El cuestionario fue dividido en 8 secciones a saber:
 1. Sección A: Entorno (18 preguntas)
 2. Sección B: Cuestiones en relación con la Planificación (15 preguntas)
 3. Sección C: Cuestiones relacionadas con las Herramientas Financieras y Presupuestarias (14 preguntas)
 4. Sección D: Cuestiones relacionadas con la Organización y/o la Estructura (9 preguntas)
 5. Sección E: Recursos Humanos (4 preguntas)
 6. Sección F: Comunicación (15 preguntas)
 7. Sección G: Servicios y Productos. Movilización de Recursos (7 preguntas)
 8. Sección H: Alianzas y responsabilidad Social (9 preguntas)

- 2) Envío de los cuestionarios a las Sociedades Nacionales participantes por correo electrónico el 28/12/2005. Los países comprendidos en el listado original eran 10 a saber: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Venezuela y Uruguay.
 - La fecha original pactada para la devolución de los cuestionarios llenos era el 16 de Enero del 2006, sin embargo la misma se extendió de forma considerable. El seguimiento de los cuestionarios estuvo a cargo de la Delegación Regional y nuestra firma, desde donde realizamos entre 3 y 4 de llamadas por Sociedad Nacional según el caso, enviando consecutivamente correos electrónicos recordatorios. Para dichas actividades se diseñó una tabla donde se volcaron todas las respuestas con fecha y comentarios.
 - En todos los casos se ofreció a las SN revisar con cada una de las personas encargadas las respuestas por vía telefónica para facilitarles y agilizar el proceso y/o darles soporte.
 - Finalmente las 8 de las 10 Sociedades Nacionales entregaron los formularios en el siguiente orden:
 - Bolivia (18/01/2006)
 - Paraguay (02/02/2006)
 - Brasil (08/02/2006)
 - Uruguay (10/02/2006)
 - Chile (16/02/2006)
 - Ecuador (09/03/2006)
 - Argentina (16/03/2006)
 - Colombia (27/03/2006)

- 3) Elaboración del informe con los siguientes pasos:
 - Un vez recibidos los cuestionarios, y luego de su lectura y análisis general, se envió a cada responsable de Sociedad Nacional un documento con preguntas aclaratorias. La única organización que respondió a las mismas fue la CR Boliviana.
 - Casi al cierre de este informe, llegaron unas páginas de información complementaria enviada por la SN Chilena que se están incluyendo en el presente informe.

 - A su vez, para la realización de este informe, decidimos realizar la tabulación de todos los cuestionarios recibidos con dos tipos de tablas armadas en Excel que permitieran contar por un lado con información detallada de cada Sociedad Nacional y por el otro permitir una rápida comparación.

Estas tabulaciones se debieron a que la mayoría de las preguntas de los cuestionarios eran abiertas y debíamos encontrar una manera de homogeneizar la información para poder compararla:

- i. La primera tabla contiene el contenido de todos los cuestionarios abierto por pregunta y por sub ítems en las filas y lo respondido por cada sociedad nacional en las columnas. De esta manera se pueden realizar comparaciones entre SN y entre secciones de una misma SN de manera más fácil (análisis vertical y horizontal). (se adjunta en el Anexo A)
- ii. La segunda tabla donde reflejamos la calidad de las respuestas de cada SN (corresponde al Anexo B). Esto se hizo debido que, al leer los cuestionarios, observamos diferencias en la forma de responder de sociedad nacional a sociedad nacional, que no necesariamente tenían que ver con el contenido sino con la calidad de las respuestas. Por lo tanto se buscó una manera de calificar la calidad de las respuestas que permita elaborar conclusiones pertinentes. Las respuestas entonces fueron calificadas en:

REFERENCIAS	
N/R	No responde
N/A	No aplica: si no correspondía que respondiera
SI RESPONDE:	
R	Respondido: para respuestas Standard, que no necesitaban gran grado de detalle
RB	Respuesta Buena: con más información o calidad que la Standard
RMB	Respuesta Muy Buena: aquellas que eran mucho mejor que el promedio
RBI	Respuesta Buena algo Incompleta
RI	Respuesta Incompleta: no respondía a todo lo que se preguntaba
PMI	Pregunta Mal Interpretada (tema conceptual)
RE	Respuesta Errónea
RNFR	Respuesta No desde una perspectiva del FR
*	se pidió aclaración
+	Aportar información por otras fuentes

- Con las tablas debidamente armadas, se elaboró el análisis pregunta por pregunta de este informe, para así llegar a elaborar las conclusiones generales por sección del cuestionario, las conclusiones por Sociedad Nacional y las conclusiones generales, para finalmente poder elaborar las recomendaciones.
- Todo el informe está acompañado de cuadros con respectivos gráficos de barras que representan toda la información en forma resumida y más fácil de visualizar.

IV) Recomendaciones

En el marco de lo relevado y de las conclusiones anteriores sugerimos diferentes acciones a recomendar:

1) Capacitación en temas específicos de Comunicación y MDR:

- Con la misma, se podría por un lado uniformar el lenguaje y tal vez lograr entender aún mejor qué es lo que cada Sociedad Nacional está llevando a cabo. Posiblemente, en una acción de este tipo muchas preguntas mal interpretadas o no contestadas tendrían respuesta, y las conclusiones de este informe serían diferentes.
- A su vez, se lograría una mejor comprensión de los métodos y sobre todo del ENORME potencial que tiene cada Sociedad Nacional para MDR.
- Sería muy importante definir QUIENES son las personas que deben asistir a la capacitación. A veces, no es sólo la persona a cargo de MDR sino las personas que toman decisiones estratégicas como los miembros de Comisiones Directivas que por desconocimiento pueden frenar o evaluar incorrectamente acciones de MDR válidas y que podrían tener éxito.
- Los temas a incluir deberían estar relacionados con:
 - Las técnicas de comunicación e imagen como base para las estrategias de MDR.
 - Hacer FUERTE hincapié en el de técnicas de recaudación de fondos que apunten a donantes individuales e involucren métodos como el marketing directo en sus múltiples facetas: correo directo, telemarketing, Internet, medios masivos, entre otros.
 - Las Alianzas con empresas
 - Temas de planeamiento estratégico en general que colaboran a que la SN esté bien organizada y así lograr una gestión de MDR exitosa.
 - Y por supuesto todas las otras técnicas existentes de MDR.

2) Capitales semillas para estrategias de MDR

- Las capacitaciones son FUNDAMENTALES, pero deben poder ponerse en práctica. La mejor manera de poner una capacitación de MDR en práctica es poder lograr que cada SN cuente con una Estrategia de MDR que sea integrada y diversificada.
- Es decir que de esta manera cada SN cuente con una estrategia de corto mediano y largo plazo que les permita tener objetivos claros, una dirección a seguir.
- De no contar con los recursos para hacerlo, sería importante facilitarle a algunas SN capital semilla para poder llevar a cabo la elaboración de sus propias estrategias de captación y cultivo de donantes, ya sea con recursos internos o con la ayuda de consultores externos.

3) Capitales semilla para la estructura y presupuesto de MDR

- Si bien como comentamos anteriormente capacitación y estrategia son fundamentales para una gestión exitosa de recaudación de fondos, esto no es posible de lograr sin una estructura adecuada para cumplir con los objetivos acordados. La falta de estructura tanto de recursos humanos como económicos constituye una de las principales debilidades observadas que atenta contra una gestión de fundraising exitosa.

- Esto es no sólo en cuanto a la estructura referida a recursos humanos sino también referida a pequeños o grandes presupuestos para testeos, y financiamiento de actividades de MDR. Es importante poder transmitir que recaudar fondos cuesta dinero! Y para ello, nuevamente en algunos casos, en que se demuestre que hay verdadero potencial, se podría invertir capitales semilla para que las SN puedan crecer en sus gestiones de MDR.
- Estos capitales semillas podrían ser parte de un proyecto regional importante que se presente ante la Federación Internacional o ante Sociedades nacionales donantes, como una manera que su donación y apoyo se multiplique, ya que en la medida en que las propias Sociedades Nacionales en Sud América se fortalezcan podrán llevar a cabo más programas y proyectos para sus propios pueblos.
- A su vez, se fortalecería el concepto de desarrollo y sostenibilidad y se enseñaría a las sociedades nacionales a comenzar a no depender de los fondos internacionales, que muchas veces migran a otros nuevos países en emergencia.

4) Acompañamiento de la gestión o coaching

- TODO lo anteriormente expresado en las recomendaciones no es posible de lograr y desarrollar a través de acciones puntuales.
- Los cambios internos, de cultura, el aprender nuevas maneras de financiarse llevan meses y años. En este sentido el rol de la Federación Internacional a través de sus Delegaciones Regionales es fundamental, no sólo para poder colaborar con las capacitaciones y recursos financieros antes mencionados, sino especialmente para acompañar, guiar o realizar un coaching a las Sociedades Nacionales. Especialmente a aquellas en donde mucho de lo analizado se encuentra en un estadio bastante débil.

V) Conclusiones Generales

En la elaboración de este informe ha sido difícil poder elaborar conclusiones generales, ya que las ocho Sociedades Nacionales presentan características heterogéneas desde su esencia, pero también en cuanto a la manera y visiones para llenar el cuestionario. Sin embargo podemos enumerar los siguientes ítems destacables:

- La **calidad de la información** y llenado de los cuestionarios ha sido algo dispar. En general, la información dependió mucho de los conocimientos **personales** de quienes lo tenían a cargo. Los mejores cuestionarios fueron llenados por las personas a cargo de unidades de MDR con experiencia en marketing y comunicación. En el caso del llenado de cuestionarios por miembros del Board sin el apoyo de un equipo, las respuestas han sido más pobres.
- El **entorno** en casi todos los países parece ser **favorable** a temas de fundraising, la mayoría de los países destacan factores favorables como la democracia, o el aumento de organizaciones sociales y factores críticos como la inestabilidad o la desigualdad de ingresos.
- Muy pocas SN parecen tener claro el uso de técnicas de recaudación de fondos que apunten a **donantes individuales** e involucren métodos como el marketing directo en sus múltiples facetas: correo directo, telemarketing, Internet, medios masivos, entre otros. Más aún, ninguna Sociedad Nacional pudo contestar con exactitud acerca de proveedores de marketing directo en su país.
- Todas las Sociedades Nacionales parecen tener **programas y proyectos** interesantes y visibles desde una perspectiva de fundraising.
- En al menos la mitad de las SN se deben mejorar cuestiones relativas a la planificación y/o al mejoramiento del uso de herramientas financieras y presupuestarias.
- No se observa una cultura interna pro activa en lo que a **rendiciones de cuenta** se refiere, especialmente a donantes individuales. Se trata más bien de las rendiciones realizadas a través de balances contables, pero no de reportes anuales dirigidos a donantes.
- En todos los países en análisis la Cruz Roja goza de **buena imagen**, lo cual es una excelente plataforma para el fundraising. En casi todos los países falta aún posicionar el **trabajo concreto** que se lleva a cabo en cada país.
- Casi todas las Sociedades Nacionales saben la **fortaleza** que implica ser Cruz Roja y contar con una buena imagen pero no necesariamente parecen ser pro activos al usarla.
- La mitad de las Sociedades Nacionales cuentan con **una estrategia de comunicación**, pero algunas de ellas la limitan al uso del emblema y no necesariamente conocen la diferencia entre campañas puntuales y estrategias.
- En general en todas las Sociedades Nacionales, las **filiales** son autónomas y recaudan básicamente a través de la venta de servicios, lo cual ayuda a diversificar las actividades de MDR, pero en general por cuestiones organizativas y presupuestarias no están coordinados con la Sede Central.
- En ninguna de las Sociedades Nacionales analizadas existen impedimentos en los estatutos para recaudar ni tampoco en las legislaciones locales.
- A su vez, la mayoría de las Sociedades Nacionales cuentan con **unidades** con responsabilidad directa en temas de MDR pero sólo 3 Sociedades Nacionales (Bolivia, Chile y Ecuador) cuentan con un **plan de MDR** y tan sólo una (Ecuador) con un **presupuesto específico**. Es decir, si bien es muy positivo que las SN cuenten con personas ocupando posiciones de MDR el hecho de que no tengan un plan u estrategia y más aún, un presupuesto concreto constituye una debilidad importante que atenta al desarrollo de esta actividad en cada SN.
- Los **métodos** más utilizados para recaudar fondos por las SN son (en orden decreciente): la venta de servicios y el uso de medios radiales para recaudar fondos, grandes donaciones ya sea a través de: Financiamiento de otros miembros de la Cruz Roja, Donaciones de empresas

y Subsidios Gubernamentales. Le siguen a estos la recuperación de costos indirectos de donantes y la captación y fidelización de socios o miembros.

- Por la manera en que se han llenado algunos cuestionarios se reflejan ciertas **contradicciones** o falta de consistencia en el llenado. Es posible que en algunos casos haya desconocimiento de los métodos o no se los sepa identificar correctamente. Hay sociedades nacionales que responden que trabajan con captación y fidelización de miembros o socios. En esos casos, seguramente apliquen el correo directo o telemarketing para comunicarse con los mismos y pocos lo han tildado. O por ejemplo, sociedades nacionales que no tildaron las Alianzas con empresas, y sin embargo en la sección H del cuestionario mencionaron ejemplos. Y así sucesivamente con otros métodos.
- Hay otras cuestiones de **inconsistencia** en cuestionarios que a su vez reflejan inconsistencia en la propia SN en general, como por ejemplo, mencionan no contar con una estrategia de MDR pero sí tienen un área de MDR (que hace el área??) O por ejemplo no existe una estrategia de MDR, pero se recaudan fondos.. O no existe un presupuesto de MDR pero tienen área con personal.. (donde van alocados esos costos?)
- En general, se aprecia dificultad respecto de enunciar **objetivos cuantificables** ya sea para MDR o para comunicación.
- El cuestionario de la **SN Ecuatoriana** es el mejor de todos los recibidos y se percibe que esta Sociedad Nacional es una de las más organizadas y avanzadas en MDR. Le siguen aparentemente **las Sociedades Nacionales de Argentina y Chile**.
- **Las Sociedades Nacionales de Brasil y Uruguay** enviaron los cuestionarios más pobres, que reflejan Sociedades Nacionales con problemas de management interno y estructuras de MDR inexistentes.
- Los Cuestionarios de las **SN de Colombia, Paraguay y Bolivia** son buenos y sus Sociedades Nacionales parecen estar entre los dos extremos mencionados.

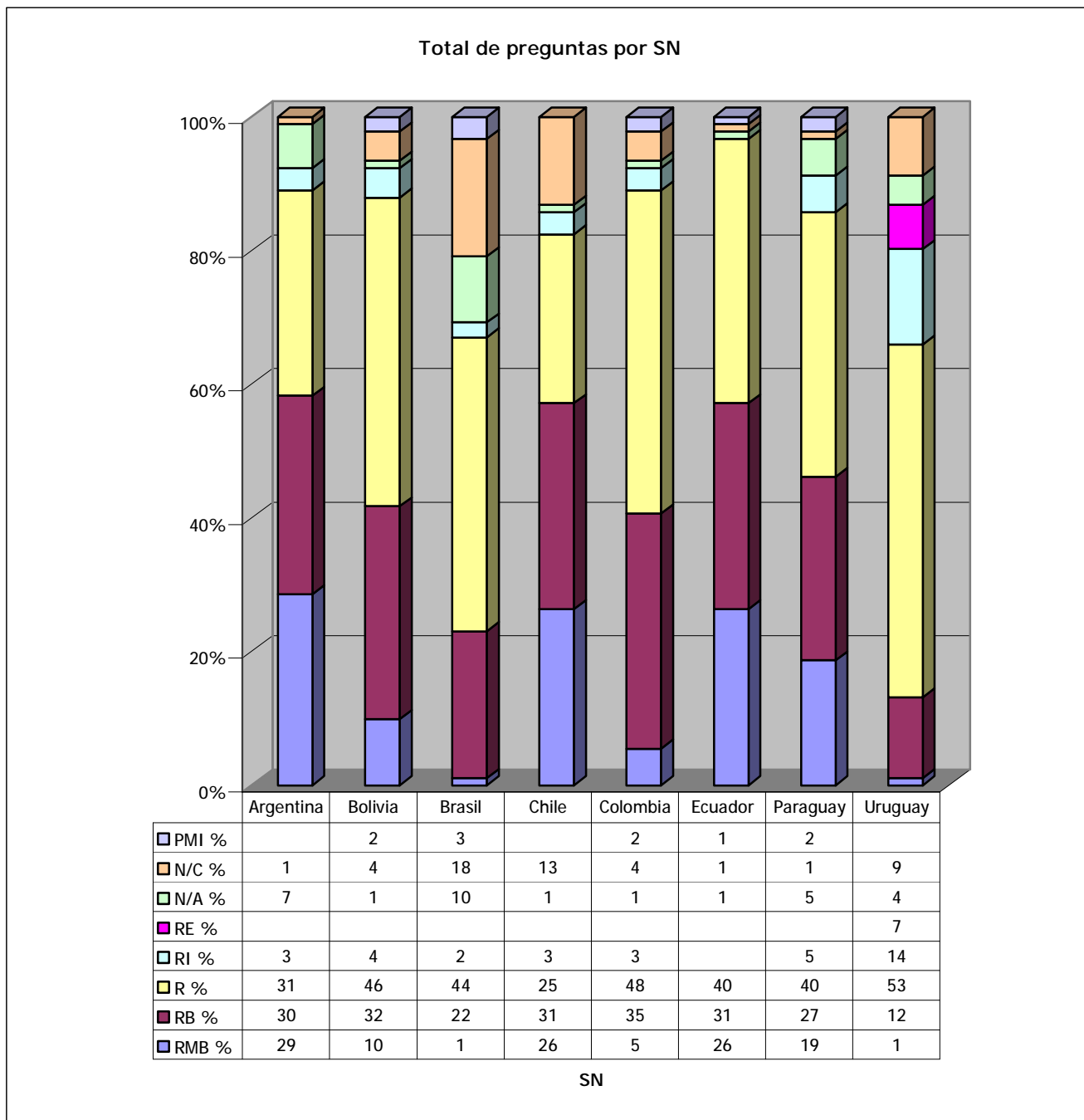
Los tres últimos puntos anteriormente citados pueden observarse en el siguiente cuadro de evaluación de calidad de las respuestas:

Total del cuestionario: 91 preguntas																
SN	RMB	RMB %	RB	RB %	R	R %	RI	RI %	RE	RE %	N/A	N/A %	N/C	N/C %	PMI	PMI %
Argentina	26	29	27	30	28	31	3	3			6	7	1	1		
Bolivia	9	10	29	32	42	46	4	4			1	1	4	4	2	2
Brasil	1	1	20	22	40	44	2	2			9	10	16	18	3	3
Chile	24	26	28	31	23	25	3	3			1	1	12	13		
Colombia	5	5	32	35	44	48	3	3			1	1	4	4	2	2
Ecuador	24	26	28	31	36	40					1	1	1	1	1	1
Paraguay	17	19	25	27	36	40	5	5			5	5	1	1	2	2
Uruguay	1	1	11	12	48	53	13	14	6	7	4	4	8	9		

- **Argentina, Chile y Ecuador** son las 3 SN que mejor relación respuesta/calidad tienen (más de un 80% de respuestas completas y entre 24% y 26% de respuestas muy buenas)
- **Bolivia, Colombia y Paraguay** tiene porcentajes de respuestas simples y respuestas buenas muy similares que rondan entre un 40% y 48% y entre un 27% y 35% respectivamente.
- Finalmente, **Brasil y Uruguay** presentan un panorama muy semejante, con solo 1 respuesta muy buena, y 65% entre respuestas buenas y simples.
- Específicamente, **Uruguay** presenta un 14% de RI que se distribuyen de la siguiente manera y lo que implica que de las 8 secciones en 5 de ellas tiene un porcentaje interesante a tener en cuenta de

respuestas incompletas, lo que en términos generales, hace dificultoso el análisis de las mismas y del cuestionario en su totalidad

- **Brasil** cuenta con un 18% de respuestas no contestadas. La mayor parte de éstas están comprendidas en la sección A (entorno y proveedores) y la sección H (alianzas)



En síntesis, en todos los casos relevados existe potencial en el país para efectuar estrategias de recaudación exitosas. A su vez, en todos los países la organización goza de buena imagen con mayor o menor grado de conocimiento y cuenta con buenos proyectos para mostrar. La mayoría de las SN de esta región **no son fuertes en MDR** ya sea porque:

- Su estructura interna es débil en general o

- Porque la cultura interna aún no comprende el verdadero significado e importancia del desarrollo de áreas como esta o
- Por desconocimiento o falta de conocimientos técnicos o
- Por falta de presupuesto específico para invertir en
 - Estrategia de MDR,
 - En recursos **humanos** que lleven dicha estrategia a cabo y
 - En recursos **económicos** para poder invertir en MDR y lograr mejores resultados.

VI) Conclusiones por sección del Cuestionario

Conclusiones Preguntas A: Entorno

Las preguntas relacionadas con el entorno, son de las más complejas de completar, comparar e interpretar en este cuestionario.

El objetivo de las mismas es contar con una panorama lo más real posible del entorno en que se sitúa cada SN en su país, para así, poder compararlos y elaborar conclusiones relevantes a la región. De esta manera, se podrían identificar oportunidades comunes a todos los países que beneficien la recaudación de fondos, amenazas que la impidan, fortalezas, entre otros.

Ahora bien, muchas de estas preguntas han sido llenadas de acuerdo a los conocimientos PERSONALES de quien lo haya echo. Con lo cual, la información a comparar puede a veces ser poco precisa y por ende poco clara.

Dado que no es el objetivo de este trabajo verificar a través de una investigación posterior los datos volcados por cada SN, es muy difícil saber el nivel de objetividad de las respuestas. En algunos casos, contamos con información verificada de algunos países y esto nos remite a ver que algunas de las respuestas no son adecuadas. Es decir, preguntas que están llenas, aparentemente bien respondidas, pero con mucha subjetividad. Con lo cual haremos notas u aclaraciones en los casos que tengamos otra información.

Por otro lado, cabe acotar que en LATAM casi ningún país cuenta con estadísticas oficiales reales, de muchos de los temas consultados, con lo cual hay que manejarse con estimaciones, que nuevamente, según la fuente varían considerablemente.

He aquí las principales conclusiones referidas al entorno:

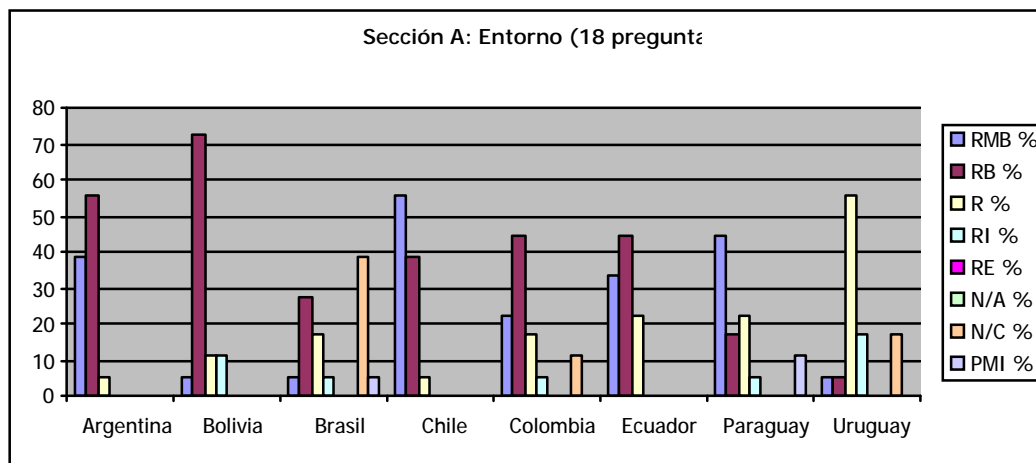
- La mayoría de las SN consultadas valoran **factores favorables** de sus entornos como ser: la democracia, el mayor apoyo a organizaciones sociales, crecimiento económico, surgimiento de movimientos sociales o el avance tecnológico especialmente en lo que es telecomunicaciones. La mayoría también identifica como **factores críticos** los marcos regulatorios pobres, la inestabilidad política, el desempleo, la desigualdad de ingresos, la pobreza, los costos de los servicios y la tecnología o la falta de inversión.
- Estas conclusiones tienen que ver con el ejercicio del PEST, donde si bien todas las SN completaron la respuesta, son pocas las que lo pudieron hacer desde una perspectiva de fundraising.
- Respecto del “**mercado**” de organizaciones de bien público en cada país y las técnicas que utilizan, las SN afirman que en su mayoría se financian por subvenciones estatales, venta de productos o servicios, donaciones de empresas y la cooperación internacional.
- En cuanto a las organizaciones más exitosas en recaudación de fondos de cada país, se destacan las que trabajan para niños o bienestar social. En su mayoría, las SN indicaron ONGs grandes de carácter nacional con antigüedad promedio de más de 20 años.
- En cuanto a las organizaciones que las SN identificaron como “**competidoras**” es bastante difícil establecer un patrón general, ya que cada SN parece tener una identidad diferente, donde unas se comparan con organizaciones grandes y hasta internacionales y otras, como por ejemplo Uruguay con escuelas de enfermería. Es más, en el caso de SN que mencionaron organizaciones internacionales como competidoras, no se ha repetido la misma organización para otra SN en otro país.
- Las **organizaciones competidoras** identificadas son en general, vistas con fortalezas como la credibilidad o el alto grado de visibilidad o su capacidad de movilización. Entre los aspectos débiles de las mismas identifican diferencias o falta de cobertura y/o de recursos. En general son organizaciones que cuentan con programas de salud o de prevención o información de HIV o de desarrollo comunitario o de desastres y emergencias. Pocas SN han sabido responder de manera concreta acerca del elemento diferenciador de estas organizaciones respecto de la Cruz Roja.

- Nuevamente, en las organizaciones identificadas como competidoras, los métodos de recaudación utilizados tienen que ver con pedidos a donantes institucionales, alianzas con empresas, donaciones de empresas y con pedidos a donantes individuales de alto monto y campañas en medios masivos dirigidas a donantes individuales.
- Con respecto a **los proveedores y servicios asociados** que dan soporte a las diferentes técnicas de fundraising concluimos lo siguiente:
 - Correos: en todos los países del análisis pareciera haber buenos servicios de correo (ya sea privados o estatales) La mayoría los considera confiables.
 - Respecto del sistema bancario, en todos los países pareciera haber un consenso de contar con sistemas bancarios confiables y tecnológicamente avanzados.
 - De acuerdo a las respuestas de las SN casi todos los medios de pago se utilizan en los países en análisis. Medios como las tarjetas de crédito o débito fueron calificados como de uso alto o medio por la mitad de las SN, lo cual habla de tendencia positiva.
 - Respecto de temas relacionados al marketing directo, como ser bases de datos, proveedores, asociaciones al respecto, las respuestas han sido poco completas en general. Se observa que son muy pocas las SN que tienen conocimientos fehacientes al respecto.
 - A su vez, todas las SN respondieron datos sobre usuarios de Internet y 6 de las 8 SN respondieron acerca de la cantidad de medios de su país. En todos los países en análisis estos dos temas están desarrollados en distinto grado, lo cual facilita el trabajo de organizaciones como la Cruz Roja. Sin embargo la mayoría de las SN no respondió acerca de % de crecimiento de usuarios de Internet o la madurez de los medios, con lo cual es difícil elaborar mayores conclusiones.
 - Finalmente se evaluó el tema de RSE y la tendencia en cada país. En general, la mayoría de las SN que respondieron a la pregunta son positivas acerca de las tendencias crecientes de RSE en sus países. Sin embargo en pocos casos hubo datos concretos de Institutos u organizaciones trabajando al respecto.

Sección A: Entorno (18 preguntas)

SN	RMB	RMB %	RB	RB %	R	R %	RI	RI %	RE	RE %	N/A	N/A %	N/C	N/C %	PMI	PMI %
Argentina	7	39	10	56	1	6										
Bolivia	1	6	13	72	2	11	2	11								
Brasil	1	6	5	28	3	17	1	6					7	39	1	6
Chile	10	56	7	39	1	6										
Colombia	4	22	8	44	3	17	1	6					2	11		
Ecuador	6	33	8	44	4	22										
Paraguay	8	44	3	17	4	22	1	6							2	11
Uruguay	1	6	1	6	10	56	3	17					3	17		

Sección A: Entorno (18 preguntas)



Conclusiones Preguntas B: Cuestiones relacionadas con la Planificación

En esta parte del cuestionario las SN respondieron sobre cómo están organizados por proyectos o programas y cuestiones varias relacionadas con la planificación.

En general todas las sociedades nacionales demuestran claridad a la hora de enunciar cuáles son sus programas o proyectos. Entre los temas más mencionados para la elaboración de programas o proyectos se destacan los relacionados con las áreas de la Salud, Desastres, HIV SIDA Ayuda Comunitaria y Fortalecimiento Institucional, siendo los 4 primeros, los temas que se consideran que dan más visibilidad para fundraising. Aparentemente la gran mayoría de las SN tiene correctamente formulados sus programas, con objetivos claros, problemas y actividades concretas, beneficiarios, tiempos, entre otros puntos.

Con respecto a cómo se **financian** estos programas, en todos los casos reciben fondos internacionales, demostrándose alto grado de dependencia de esta fuente en casi todos los casos. Respecto a la generación de recursos propios o de fondos locales, no hay una tendencia clara, los porcentajes son sumamente variables de sociedad nacional a sociedad nacional.

La mitad de las SN ejecutan programas o proyectos anuales, pero hay casos de 2 y 4 años también.

En cuanto a temas de **planeamiento referidos a MDR**:

- La mitad de las SN manifiesta tener articuladas sus actividades de MDR con el Plan Estratégico, y la otra mitad no lo ha logrado y en muchos casos distan bastante de hacerlo.
- 5 de las 8 SN (63%) cuentan con plan Operativo Anual que fija metas y acciones previstas en el plan estratégico y la mayoría (7 de 8 SN, 88%) tienen planes operativos elaborados por las filiales.
- Sólo 3 de las 8 SN (38%) cuentan con plan o estrategia de Desarrollo de Recursos, el resto parece tener actividades de generación de recursos que no necesariamente son parte de un plan concensuado e integral.
- Las SN que poseen plan de MDR (Bolivia, Chile y Ecuador) formulan objetivos adecuados, que denotan conocimientos sobre el tema, pero sobre todo parecen tener autocrítica al respecto y lo valoran objetivamente. No obstante ello, ninguna de las tres sociedades nacionales que formularon objetivos indicaron objetivos cuantificables. Las mismas SN mencionadas, sienten la necesidad de la profesionalización, de que su plan sea diversificado e integral.
- En temas de origen y destino de fondos reflejados en los planes de MDR parece haber una clara debilidad en la mayoría de los casos, ya que sólo una SN respondió con una afirmación contundente (Ecuador).

En esta sección del formulario hubo un par de áreas donde se visualiza algo de confusión:

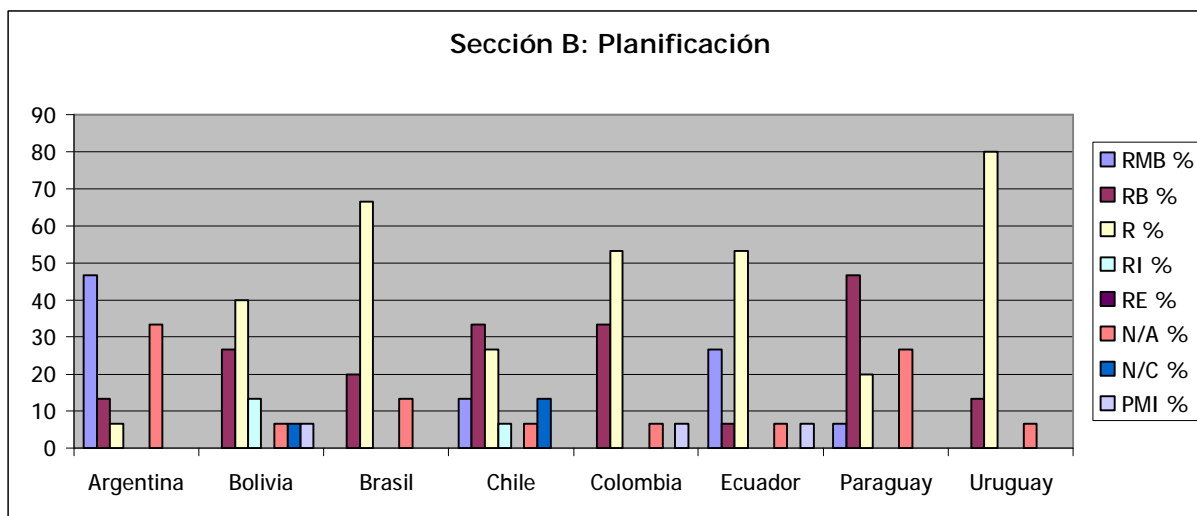
- Dos SN confundieron los programas más atractivos desde el punto de vista de fundraising con actividades de fundraising en así, con lo que se infiere que habría que reforzar este tema en alguna capacitación posterior. (Bolivia y Ecuador)
- Reglas de Integridad: si bien la mayoría de las SN respondieron esta pregunta de manera afirmativa, el contenido de las respuestas difiere sobremanera entre una SN y otra. Pareciera que no todas las SN comparten el mismo concepto acerca de qué y cuáles son las reglas de identidad, es decir, no queda claro que sepan exactamente de qué se trata.

Sección B: Planificación (15 preguntas)

SN	RMB	RMB %	RB	RB %	R	R %	RI	RI %	RE	RE %	N/A	N/A %	N/C	N/C %	PMI	PMI %
Argentina	7	47	2	13	1	7					5	33				
Bolivia			4	27	6	40	2	13			1	7	1	7	1	7
Brasil			3	20	10	67					2	13				
Chile	2	13	5	33	4	27	1	7			1	7	2	13		
Colombia			5	33	8	53					1	7			1	7
Ecuador	4	27	1	7	8	53					1	7			1	7

Sección B: Planificación (15 preguntas)

Paraguay	1	7	7	47	3	20				4	27				
Uruguay			2	13	12	80				1	7				



Conclusiones Preguntas C: Cuestiones relacionadas con herramientas financieras y presupuestarias.

Con respecto a esta serie de preguntas podemos concluir lo siguiente:

- La mitad de las SN elaboran un Presupuesto Anual Consolidado, desglosado por programas o proyectos (Bolivia, Chile, Colombia y Ecuador). La mayoría de las SN restantes están o bien en proceso de lograrlo o cuentan con presupuestos parciales.
- El 75% de las SN (todas las SN menos Bolivia y Brasil) cuentan con sistemas de ejecución presupuestaria que permiten un seguimiento. El mismo porcentaje de SN cuenta con sistemas contables estandarizados que permiten la consolidación de balances. (en este caso son todas las SN en estudio menos Ecuador y Brasil)

Respecto de herramientas de análisis y gestión financieras:

- El 63% (5 SN) respondieron que sí hacen análisis financieros sin especificar mayormente que herramientas utilizan.
- La gran mayoría de las SN (7 de 8) no utilizan indicadores de gestión financiera ni realizan análisis de riesgos financieros.
- A su vez, la mitad de las SN hacen análisis periódicos de origen/fuentes de ingresos, con distinta periodicidad y en general a cargo de los Departamentos de Finanzas o Administración.
- Nuevamente el 63% de las SN (5 de 8) manifiestan utilizar análisis de destino o salida de fondos.
- Respecto de análisis de costos las respuestas no fueron alentadoras dado que el 25% no respondió, la mitad de las SN respondió que no los utiliza y solo el 25% restante (Argentina y Uruguay) utiliza indicadores como:
 - § % de oportunidad vs. financiamiento
 - § % de servicios a la comunidad vs. gastos operativos

Por otro lado, en el tema del presupuesto específico para actividades de Desarrollo de Recursos, sólo **una SN**, la ecuatoriana respondió afirmativamente. El resto de las sociedades nacionales manifestó no tener un

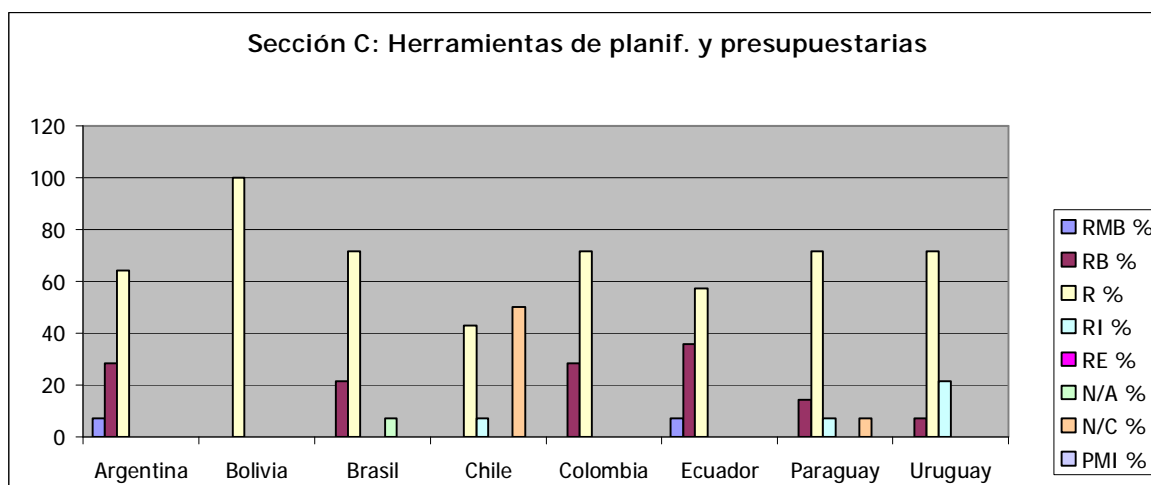
presupuesto específico para dicha área, lo cual implica que las áreas de movilización de recursos en las SN no son aún de alta importancia interna. Es importante recordar que en la sección “B” del cuestionario, tres Sociedades Nacionales expresaron contar con un plan de MDR.

Finalmente sobre los temas de **transparencia financiera** merecen incluirse las siguientes conclusiones:

- 6 de las 8 SN en estudio manifiestan realizar rendiciones de cuenta, aunque en su mayoría se trata de rendiciones a donantes institucionales o la publicación del Balance Anual. En general lo hacen de manera anual.
- Es notable el caso de la SN Chilena que expresa que se trata de “información reservada” y sólo informa en casos de emergencia ante la opinión pública.
- Nuevamente 6 de las 8 SN (con la excepción de Brasil y Colombia) manifiestan publicar un reporte anual, pero daría la sensación que se trata mayormente de las Memorias que se insertan en los balances contables, más que de un reporte anual de los utilizados en recaudación de fondos para el cultivo de relaciones con donantes.

Sección C: Herramientas de Planificación y Presupuestarias (14 preguntas)

SN	RMB	RMB %	RB	RB %	R	R %	RI	RI %	RE	RE %	N/A	N/A %	N/C	N/C %	PMI	PMI %
Argentina	1	7	4	29	9	64										
Bolivia					14	100										
Brasil			3	21	10	71					1	7				
Chile					6	43	1	7					7	50		
Colombia			4	29	10	71										
Ecuador	1	7	5	36	8	57										
Paraguay			2	14	10	71	1	7					1	7		
Uruguay			1	7	10	71	3	21								



Conclusiones Preguntas D: Cuestiones relacionadas con la Organización y/o Estructura

En este grupo de preguntas se evaluaron los modelos de toma de decisiones de cada sociedad nacional, en especial lo relacionado a la movilización de recursos.

En general, todas las sociedades nacionales afirmaron que la toma de decisiones de MDR están bajo el poder de los Directores Ejecutivos o Juntas de Gobiernos dependiendo de los casos. La implementación, a su vez, queda a cargo del área de MDR en el caso que la tengan o comités de recaudación.

Todas las SN afirman que sus filiales llevan a cabo actividades de recaudación. En su mayoría se trata de actividades de ventas de servicios y alguna acción de recaudación aislada como rifas o eventos. Sólo 3 SN (Brasil, Colombia y Ecuador) explican que las actividades de recaudación de las filiales son coordinadas con las de la sede central de cada país. El resto no parece hacerlo.

A su vez, la mayoría de las SN (6 de 8) cuentan con unidades con responsabilidad directa en temas de MDR (Cruz Roja de Brasil y Uruguay manifiestan no tener una unidad al respecto). De las 6, sólo dos SN, la de Ecuador y la de Argentina parecen tener áreas con más de 5 personas en MDR. Las restantes SN sólo tendrían una persona a cargo de la misma que en algunos casos, ni siquiera está trabajando a tiempo completo. Es notable en este caso, observar que de estas SN que afirman tener unidades de MDR sólo 3 SN (Bolivia, Chile y Ecuador) habían afirmado contar con un plan de MDR y tan sólo una (Ecuador) con un presupuesto específico. Es decir, si bien es muy positivo que las SN cuenten con personas ocupando posiciones de MDR el hecho de que no tengan un plan u estrategia y más aún, un presupuesto concreto parece ser una debilidad importante que atenta al desarrollo de esta actividad en cada SN.

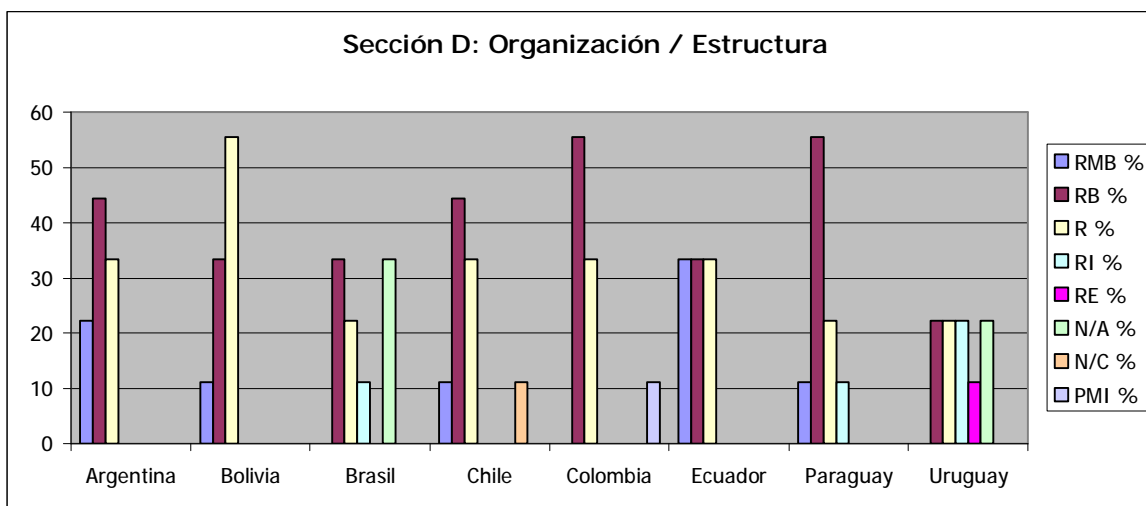
En general las tomas de decisiones respecto de MDR y los procesos involucran a varias áreas en todas las SN en análisis. A modo de ejemplo, las áreas de Presidencia, Consejo y Dirección Ejecutiva o bien tienen funciones de aprobación o de monitoreo. Las funciones de diseño de estrategias y ejecución se encuentran directamente en las áreas de MDR en el caso que las SN cuenten con ellas o directamente en la red territorial.

Respecto de las bases legales y estatutos, se infiere que en la mayoría de los casos, los estatutos de las SN nacionales permiten la recaudación de fondos. En muchos de ellos hasta es un artículo incluido en el mismo. En el caso de la SN de Colombia este punto parece no estar claro con lo cual la SN está siendo cautelosa y revisando su estatuto.

Finalmente, en todos los países de las SN en análisis, se permite la recaudación de fondos a nivel local. En general no hace falta pedir autorizaciones especiales, sino que es requisito suficiente que las sociedades nacionales cumplan con la legislación vigente para el tipo de organización en su país. En pocos casos, hay que solicitar autorización para campañas puntuales como ser en Argentina o Brasil.

Sección D: Organización / Estructura (9 preguntas)

SN	RMB	RMB %	RB	RB %	R	R %	RI	RI %	RE	RE %	N/A	N/A %	N/C	N/C %	PMI	PMI %
Argentina	2	22	4	44	3	33										
Bolivia	1	11	3	33	5	56										
Brasil			3	33	2	22	1	11			3	33				
Chile	1	11	4	44	3	33							1	11		
Colombia			5	56	3	33									1	11
Ecuador	3	33	3	33	3	33										
Paraguay	1	11	5	56	2	22	1	11								
Uruguay			2	22	2	22	2	22	1	11	2	22				



Conclusiones Preguntas E: Recursos Humanos

Nuevamente en esta serie de preguntas, se evalúan aspectos relacionados con los recursos humanos básicamente desde la perspectiva de MDR.

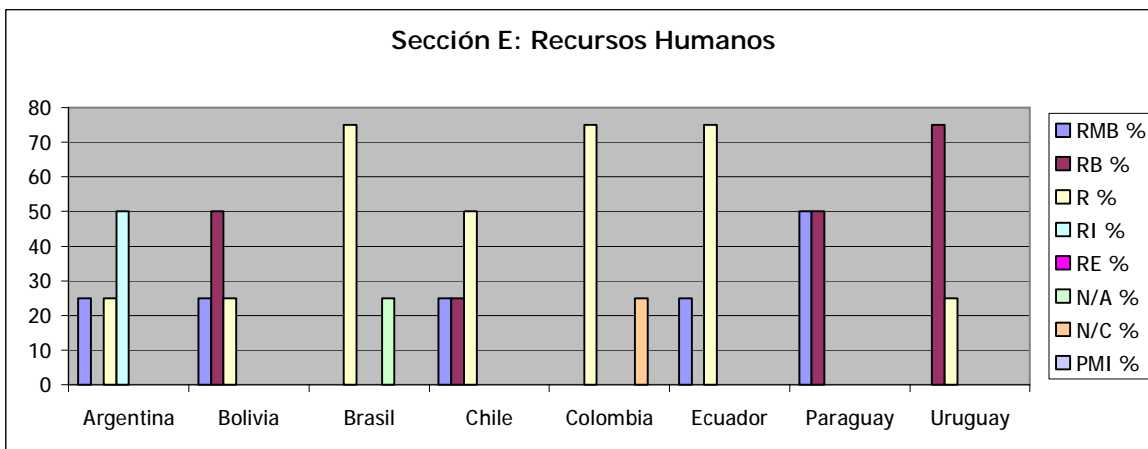
Según lo respondido, la mayoría de las SN (63%) cuenta con la colaboración de **voluntarios** para tareas de MDR. Sus funciones son bastante diversas y sólo dos SN brindan capacitaciones específicas.

Al ser consultadas acerca del grado de conocimiento de la cultura organizativa por parte de los voluntarios, las SN de Chile, Ecuador Paraguay y Uruguay afirmaron que sus voluntarios poseen muy buenos conocimientos. En los casos de Bolivia, Brasil y Uruguay se infiere que los voluntarios no tienen tan incorporada la cultura organizativa.

Con respecto al perfil de las personas que se encuentran realizando las tareas de MDR, , en el caso de las **SN que poseen un área o unidad referida a MDR**, las personas a cargo provienen o bien del área de Administración de Empresas o de áreas de Marketing y/o Comunicación Social, habiendo tenido experiencia en la empresa privada en su mayoría. En el caso de los **comités voluntarios**, los perfiles son más variados, muchos son empresarios, pero es más difícil hacer una generalización al respecto.

Existen algunas personas interesadas en MDR en otras áreas de las Sociedades Nacionales (por ejemplo, la Dirección Ejecutiva, o algunos comités) pero no hay una tendencia clara que permita algún tipo de generalización.

Sección E: Recursos Humanos (4 preguntas)																
SN	RMB	RMB %	RB	RB %	R	R %	RI	RI %	RE	RE %	N/A	N/A %	N/C	N/C %	PMI	PMI %
Argentina	1	25			1	25	5	50								
Bolivia	1	25	2	50	1	25										
Brasil					3	50					1	25				
Chile	1	25	1	25	2	50										
Colombia					3	75							1	25		
Ecuador	1	25			3	75										
Paraguay	2	50	2	50												
Uruguay			3	75	1	25										



Conclusiones Preguntas F: Comunicación

En las preguntas relacionadas a temas de comunicación, posicionamiento e imagen se destacan las siguientes conclusiones:

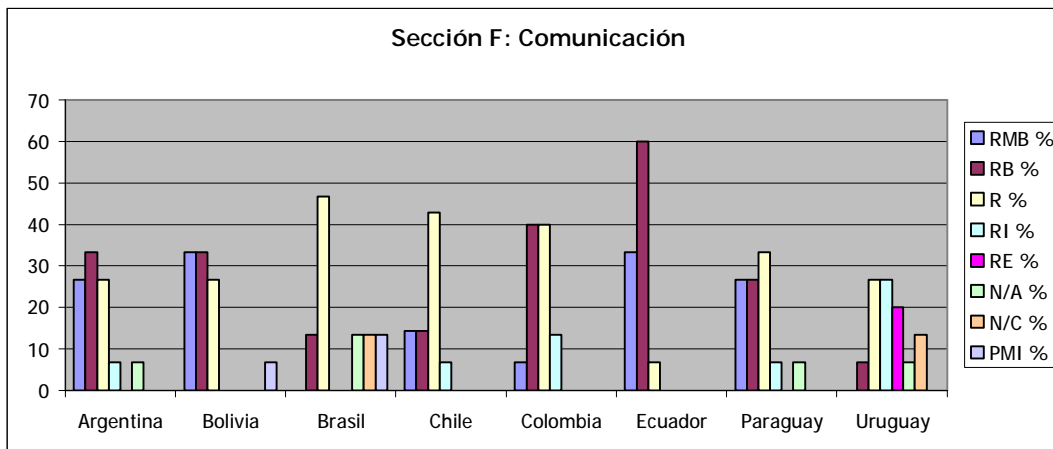
- Imagen de la Cruz Roja en cada país: la mayoría de las SN expresan que la población tiene una imagen positiva de la organización, si bien en casi todos los casos no se cuentan con investigaciones de mercado que puedan avalar estas percepciones (salvo el caso de la SN de Colombia que está llevando a cabo una investigación al respecto)
- Por otro lado, si bien la imagen es buena o muy buena, en la mayoría de los casos (excepto en el de Ecuador) la población de cada país no tiene un alto conocimiento de las actividades que las SN llevan a cabo en los mismos. En general se los vincula con los temas tradicionales como emergencias o desastres. Pero en general, la Cruz Roja en cada país, no es conocida por el trabajo que fue realizando en nuevas áreas, como por ejemplo HIV-SIDA, violencia familiar, inserción laboral, entre otras.
- Con respecto a las reglas de uso del emblema, todas las SN manifiestan conocer y tener claras dichas reglas. En algunos casos (SN de Ecuador y Paraguay) se trabaja en la difusión de las mismas, a través de diversas actividades y en algunos países (Bolivia, Argentina, Colombia y Paraguay) dichas reglas son parte de leyes locales. Hay poca información en los cuestionarios respecto de si tienen o no manuales de uso del emblema. La dificultad con la que la mayoría de las SN se topa a la hora del uso del emblema, tiene mayormente que ver con el uso del mismo por parte de terceros y la identificación de los servicios de salud en general, con el emblema.
- Tan sólo la mitad de las SN cuentan con estrategia de comunicación (Bolivia, Chile, Ecuador y Uruguay, a pesar que este último país solo afirma tener estrategia de comunicación pero no brinda detalles) . Es interesante ver que los objetivos que se proponen en general tienen que ver con fortalecer la imagen y posicionar a la institución. No se formulan objetivos respecto de movilización de la sociedad acerca de temas estratégicos que tengan que ver por ejemplo con prevención de alguna enfermedad o concientización de algún tema relacionado directamente con los programas que las SN llevan a cabo.
- Sin embargo, al mencionar las campañas, se destacan en las SN temas comunes como la motivación para donación voluntaria de sangre, información o prevención de sida, las informativas acerca del emblema, entre otras. Algunas campañas mencionadas parecen ser de medición más compleja, respecto de sus resultados o eficacia. Salvo una campaña de la SN de Chile que es permanente (la de Donación de Sangre) el resto lleva a cabo campañas por plazos más cortos (2 a 3 meses como máximo)
- Respecto del uso y relación con los medios masivos de comunicación, por un lado se aprecia que la mitad de las SN realizan algún tipo de alianza con los medios, pero en general no parecen ser muy fuertes y a veces es sólo desde las filiales (Bolivia, Chile, Colombia y Ecuador). A su vez, también la

mitad de las SN utilizan medios masivos en sus campañas, pero con un uso acotado y puntual. (Argentina, Chile, Colombia y Ecuador)

- En general la mayoría de las SN son referentes para los medios pero básicamente en el tema Desastres o Emergencias. Si bien las SN responden tener buena relación con la prensa; es un área que pareciera tener gran potencial de crecimiento.
- Todas las SN analizadas poseen página web con rangos de visitas bastantes disímiles. Son muy pocas las SN (tan sólo las de Brasil y Colombia) que respondieron que sus sitios se actualizan cada menos de 15 días. Menos de la mitad de las SN (38%) posee un área de MDR en su website y tan sólo dos SN poseen un cupón de donación on line (la de Chile y la de Paraguay).
- La gran mayoría de las SN (88%) cuentan con un área o unidad de comunicación compuesta en general por entre 1 y 3 personas (exceptuando la SN de Ecuador que tiene más de 5 profesionales en el área). En general el o la responsable del área es comunicador social de profesión.
- Finalmente respecto de temas relativos al cumplimiento de los lineamientos del Manual de Identidad Institucional más de la mitad de las SN afirman cumplirlo sin dificultad. No queda claro si dicho manual debe ser realizado por cada SN o es dado por la Federación Internacional para su cumplimiento.

Sección F: Comunicación (15 preguntas)

SN	RMB	RMB %	RB	RB %	R	R %	RI	RI %	RE	RE %	N/A	N/A %	N/C	N/C %	PMI	PMI %
Argentina	4	27	5	33	4	27	1	7			1	7				
Bolivia	5	33	5	33	4	27									1	7
Brasil			2	13	7	47					2	13	2	13	2	13
Chile	6	14	6	14	2	43	1	7								
Colombia	1	7	6	40	6	40	2	13								
Ecuador	5	33	9	60	1	7										
Paraguay	4	27	4	27	5	33	1	7			1	7				
Uruguay			1	7	4	27	4	27	3	20	1	7	2	13		



Conclusiones Preguntas G: Servicios y productos, Movilización de Recursos

En esta sección del cuestionario se relevaron aspectos específicos de las gestiones actuales en MDR de cada SN.

Los **métodos** más utilizados para recaudar fondos por las SN son (en orden decreciente): la venta de servicios y el uso de medios radiales para recaudar fondos, grandes donaciones ya sea a través de: Financiamiento de otros miembros de la Cruz Roja, Donaciones de empresas y Subsidios Gubernamentales. Le siguen a estos la recuperación de costos indirectos de donantes y la captación y fidelización de socios o miembros.

A su vez, ninguna SN mencionó Internet o medios gráficos, como métodos de recaudación, a pesar que dos SN afirmaron tener un cupón on line para recaudar. Otros métodos escasamente mencionados fueron los eventos especiales, el correo directo y cara a cara para donantes individuales.

Por la manera en que se han llenado algunos cuestionarios se reflejan ciertas contradicciones o falta de consistencia en el llenado. Es posible que en algunos casos haya desconocimiento de los métodos o no se los sepa identificar correctamente. Hay sociedades nacionales que responden que trabajan con captación y fidelización de miembros o socios. En esos casos, seguramente apliquen el correo directo o telemarketing para comunicarse con los mismos y pocos lo han tildado. O por ejemplo, sociedades nacionales que no tildaron las Alianzas con empresas, y sin embargo en la sección H del cuestionario mencionaron ejemplos. Y así sucesivamente con otros métodos.

Sería interesante observar luego de una capacitación, donde básicamente se homogenicen los conceptos, cómo los participantes llenarían preguntas como las enunciada anteriormente.

En general las sociedades nacionales tildaron entre 8 y 10 métodos diferentes, lo que habla de un concepto o intención de diversificación de métodos.

Los datos que enviaron las SN relevadas no distan de lo que es la **realidad de la mayor parte de ONGs** en Latinoamérica, que aún se financian fuertemente de grandes donantes, generalmente de la Cooperación Internacional y muy poco a casi nada de donantes individuales de monto pequeño utilizando técnicas más masivas.

A su vez, la mayoría de las SN no completó en forma satisfactoria el desglose de sus ingresos por fuentes, con montos y porcentajes. Nuevamente, como en preguntas anteriores, se aprecia dificultad en cuanto a preguntas que requieren una **cuantificación**. En especial con temas relacionados con fondos. No se llega a comprender si es por falta de datos, o por una cultura interna que "protege" este tipo de información (como es el caso de Chile) o por tener desorden administrativo. En un cuestionario de esta naturaleza, estos datos eran fundamentales y es una pena que no se haya apreciado su relevancia.

Con respecto a los servicios que las SN ofrecen como manera de financiarse, gran parte de las SN coinciden con cursos de primeros auxilios, servicios de salud y escuelas de enfermería. En general, la venta de estos servicios sirven para autogestionarse y no dejan ingresos adicionales para otras actividades. En cuanto al valor añadido de los servicios que ofrecen, las SN perciben que los diferencia o bien la fuerte imagen de marca o la seriedad y calidad o credibilidad y eficiencia.

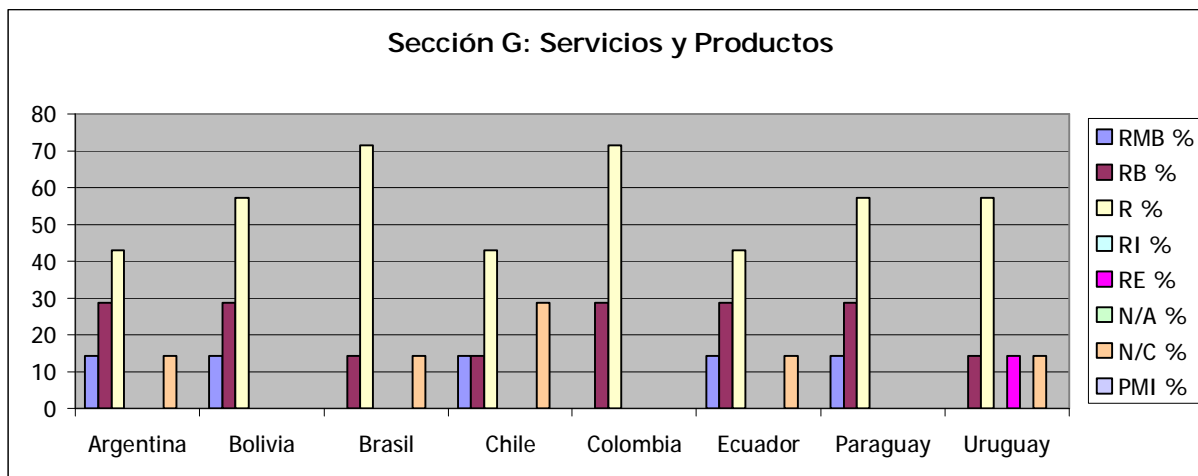
Un tercio de las SN afirman que las políticas directivas respecto de MDR se cumplen en la práctica, otro tercio afirmó que no se cumplen y el resto no respondió a la pregunta.

Cuando las SN fueron consultadas acerca de qué métodos nuevos de MDR deseaban incorporar a sus estrategias se destacaron los siguientes métodos (por orden de mención): Alianzas con empresas, Empresas sociales, Recuperación de costos indirectos de programas, financiamiento de otros miembros de la Cruz Roja, Internet y TV. Los métodos menos mencionados fueron en general los que ya están llevando a cabo.

Sección G: Servicios y Productos (7 preguntas)																
SN	RMB	RMB %	RB	RB %	R	R %	RI	RI %	RE	RE %	N/A	N/A %	N/C	N/C %	PMI	PMI %
Argentina	1	14	2	29	3	43							1	14		
Bolivia	1	14	2	29	4	47										

Sección G: Servicios y Productos (7 preguntas)

Brasil			1	14	5	71							1	14		
Chile	1	14	1	14	3	43							2	29		
Colombia			2	29	5	71										
Ecuador	1	14	2	29	3	43							1	14		
Paraguay	1	14	2	29	4	57										
Uruguay			1	14	4	57			1	14			1	14		



Conclusiones Preguntas H: Alianzas y Responsabilidad Social

En esta última parte del cuestionario se evaluaron temas de relación con empresas, específicamente alianzas con empresas y responsabilidad social empresarial.

Tan sólo 3 SN (las de Argentina, Chile y Ecuador) afirmaron y dieron detalles acerca de **las alianzas con empresas** que realizan. En su mayoría, en los ejemplos que citan coinciden en que las empresas se embarcan en este tipo de alianzas por imagen o posicionamiento y que la organización lo hace para obtener una nueva fuente de financiamiento. Lamentablemente casi ninguna sociedad nacional incluyó resultados cuantificables de estas alianzas.

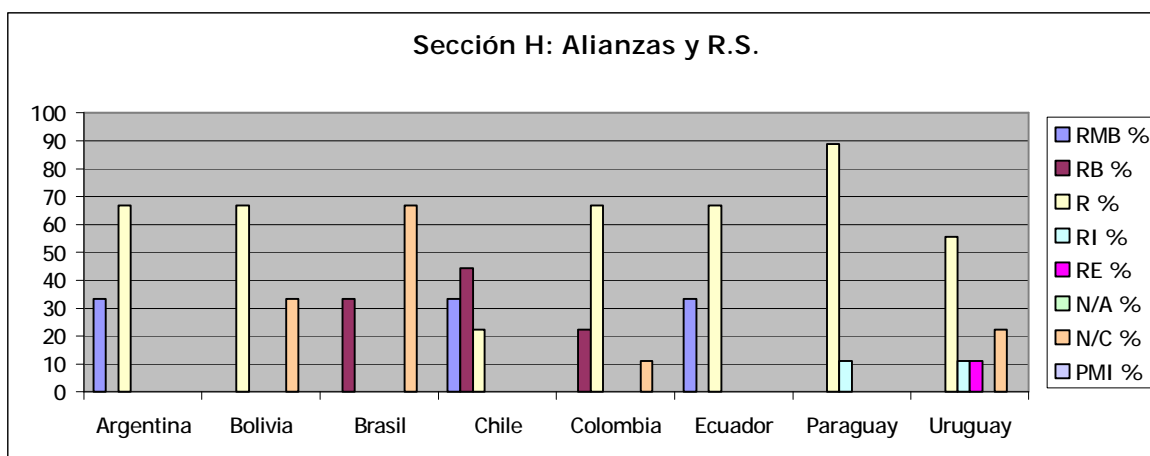
A su vez, cuando las SN son consultadas acerca de los puntos clave para lograr experiencias exitosas, todas las respuestas aportaron aspectos diferentes y válidos tales como: la selección correcta de empresas, investigar a la empresa, entender que las empresas buscan visibilidad, presentar proyectos atractivos, formalizar alianzas con convenio legal. Entre los aspectos que consideran inconvenientes en las mismas, tampoco hay una conclusión general sino ideas de cada SN tales como: el trabajo con voluntarios y su coordinación, el no tener proyectos concretos para mostrar, la falta de recursos económicos, la falta de posicionamiento de la Cruz Roja, entre otros.

La gran mayoría de las SN afirma firmar contratos en caso de llevar a cabo alianzas con empresas, pero sólo 3 SN afirman tener un contrato Standard para este tipo de acciones realizado con asesoramiento jurídico. En el caso de firmar contratos, las SN lo hacen en su mayoría directamente con las empresas involucradas.

Esta sección del cuestionario finalmente consultaba acerca del interés en compartir experiencias con otras SN acerca de este tema en particular, pero la mayoría de las SN interpretaron que se trataba del tema MDR en

general. Al respecto, TODAS las SN se muestran interesadas en compartir su experiencia con otras SN y a su vez, en recibir información de otras SN. En general mencionaron como métodos preferidos para el intercambio los foros y talleres, los medios electrónicos y las reuniones internacionales. Algunas SN hicieron hincapié que en el caso de reuniones sean exclusivamente de MDR.

Sección H: Alianzas y Responsabilidad Social (9 preguntas)																
SN	RMB	RMB %	RB	RB %	R	R %	RI	RI %	RE	RE %	N/A	N/A %	N/C	N/C %	PMI	PMI %
Argentina	3	33			6	67										
Bolivia					6	67							3	33		
Brasil			3	33									6	67		
Chile	3	33	4	44	2	22										
Colombia			2	22	6	67							1	11		
Ecuador	3	33	0	0	6	67										
Paraguay					8	89	1	11								
Uruguay					5	56	1	11	1	11			2	22		



VII) Análisis del Cuestionario pregunta a pregunta

A. Entorno

Las preguntas en la siguiente sección están relacionadas con el entorno del país, la dinámica de la SN y la de otras organizaciones.

A1. Realice una breve descripción de aspectos del entorno en su país que sean favorables y también los que son críticos desde la perspectiva de recaudación de fondos:

- Todas las SN respondieron esta pregunta.
- Argentina, Colombia y Ecuador, se destacaron por una respuesta completa y con información de muy buena calidad.
- Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay, por su parte, si bien respondieron con gran detalle, no lo hicieron desde una perspectiva del fundraising.
- Brasil responde bien, sin mayores detalles, pero con información relevante a la recaudación de fondos.
- Las respuestas en general fueron bastante heterogéneas. Sin embargo se observaron los siguientes puntos en común en casi todos los países de las SN en análisis:

Análisis PEST (desde una perspectiva de MDR)	
Político	<p>Aspectos favorables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Democracia. - Mayor apoyo a las organizaciones sociales, y consecuente incremento de participación en las políticas públicas. <p>Aspectos críticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marco regulatorio pobre. - En general hay pocos o no hay incentivos impositivos para realizar donaciones ni deducciones impositivas importantes para las OSC. - Inestabilidad de las políticas gubernamentales a largo plazo.
Económico	<p>Aspectos favorables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento y estabilidad macroeconómica. <p>Aspectos críticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constante situación de desempleo, incrementándose el número de personas activas sin trabajo en la mayoría de los países de las SN. - Distribución desigual de los ingresos. - Creciente competencia para obtener los mismos fondos.
Social	<p>Aspectos favorables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surgimiento de movimientos sociales. <p>Aspectos críticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gran parte de las sociedades se encuentra en estado de pobreza. - Más competencia entre las organizaciones sociales.
Tecnológico	<p>Aspectos favorables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El uso de Internet para realizar todo tipo de trámites. - Avance tecnológico en sistemas de información y comunicación. - telefonía celular. <p>Aspectos críticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altos costos. - Falta de infraestructura y poca inversión. - Poca cultura tecnológica.

Para contemplar todas las respuestas, se presenta un cuadro comparativo en la hoja siguiente.

AREA	ASPECTOS	ARGENTINA	BOLIVIA	BRASIL	CHILE	COLOMBIA	ECUADOR	PARAGUAY	URUGUAY
POLITICO	FAVORABLES	OSC con buena imagen	Consenso de los grupos sociales	Más control sobre las donaciones	Estabilidad política	Buena relación con el gobierno	Apoyo al desarrollo de recursos	Democracia	Democracia
		OSC c/más participación	Apoyo para las ONGs	-	Organismos públicos funcionan bien	CR protegida x ley Nacional	Coordinación de gobiernos seccionales	-	-
	CRITICOS	Marco regulatorio pobre/burocrático	Polarización entre grupos políticos	Sin deducciones impositivas	Acuerdos políticos	Critica situación de orden público	Inestabilidad	Clase dirigente	Poca relación entre gobierno y ONGs
		Dificultad para acceder a subsidios	Reformas constitucionales desfavorables	-	-	-	Ingovernabilidad	-	-
ECONOMICO	FAVORABLES	Economía en crecimiento	Crecimiento mínimo de la economía	Muchas líneas de financiamiento	Crecimiento macroeconómico	Reducción de las tasas de interés	Inmigrantes que envían \$\$\$	Estabilidad macroeconómica	-
		Menos desempleo	-	Aumento de contribución en el 3º Sector	Alto consumo interno	Reevaluación	Leyes + + +	Reforma tributaria	-
	CRITICOS	Distribución desigual	Falta de inversión	Devaluación	Sueldos bajos	Desempleo	Crisis económica Dolarización	Más desempleo	Más pobreza
		Más inflación	Disparidad	Mucha competencia	Desempleo	PBI e Ingreso per capita bajos	Menos inversión extranjera	Desregulación laboral	Más desempleo
SOCIAL	FAVORABLES	Más adhesión a OSC	Tregua social	Buena aceptación de la CRB	Menos corrupción	Acciones sociales gubernamentales	Movimientos sociales	Movimientos sociales	Baja tasa de analfabetismo
		Más RSE	-	-	Justicia gratuita	Cooperación internacional	Visibilidad de los derechos individuales	-	-
	CRITICOS	Más competencia entre OSC	Desempleo	Mucha pobreza	Aumento de la delincuencia	Pobreza	No hay programas sociales del Estado	Sistema de salud deficiente	Población poco motivada para ayudar a ONGs
		Empresas con fundaciones propias	-	CRB no enfocada en el tema de los + vulnerables	Inseguridad	Grupos desplazados por conflictos internos	-	No hay generación de ingresos	Falta de dinero para proyectos comunitarios
TECNOLOGICO	FAVORABLES	Sistemas de información y comunicación avanzados	-	Internet	Trámites on line	Inserción en los mercados internacionales	Telecomunicaciones	Telefonía celular	Aporte de tecnología por parte de voluntarios
		Sistema bancario avanzado	-	-	Aumento de la tecnología	Modernización	-	Acceso a internet	-
	CRITICOS	Costos altos	Falta de tecnología	Falta de cultura tecnológica	No se visualizan	Difícil acceso por costos altos	Poca inversión en tecnología	No hay investigación	Falta de infraestructura
		Pocos compran on line	-	-	-	-	-	Poca disponibilidad de la tecnología	Escasa tecnología

A2. ¿Qué cantidad de organizaciones sociales existen en su país? (aproximado)

- Todas las SN respondieron a esta pregunta.
- **Bolivia, Brasil y Paraguay se destacan** en la calidad de la respuesta ya que mencionaron la fuente de la información.

SN	Organizaciones Sociales por país	
	Cantidad	Aclaración
Argentina	110.000	Incluye 50.000 cooperativas y mutuales
Bolivia	667	10% realiza actividades importantes de recaudación de fondos
Brasil	220.000	-
Chile	1.700	687 formalmente legalizadas
Colombia	37.800	En la capital solamente
Ecuador	250 (parcial)	Internacionales. Sin datos para la nacionales
Paraguay	221	12 entidades sociales públicas
Uruguay	180	-

A3. ¿Cómo se financian la mayoría de las organizaciones "sociales"?

- Todas las SN respondieron la pregunta.
- Entre las respuestas, sobresalen las de **Brasil y Paraguay** por ser muy buenas.
- Las respuestas de todas las SN giran en torno a **5 métodos** y de éstos los más utilizados son:
 - Donaciones Privadas
 - Recursos propios (venta de productos o servicios)
 - Fondos o Subvenciones del Gobierno

El resumen de las respuestas se visualiza en la siguiente tabla:

SN	Métodos de financiamiento				
	Socios Colaboradores o donantes ind	Cooperación Internacional	Donaciones Empresas Privadas	Venta de Prod./Serv.	Subvención Estatal
Argentina	X	X		x	
Bolivia		X		x	
Brasil			X	x	x
Chile	X		X		x
Colombia			X	x	
Ecuador	X	X	X		x
Paraguay		X		x	x
Uruguay	X		X		x
Total	3	4	5	5	5
Porcentaje	38%	50%	63%	63%	63%

En esta pregunta fue interesante observar como cada sociedad nacional define métodos de financiamiento de manera diferente. Es difícil en algunos casos saber exactamente a qué método se están refiriendo. Por ejemplo en el caso de recursos propios interpretamos venta de productos o servicios.

A4. ¿Cuáles son las organizaciones (sociales) más importantes referido a la capacidad de generación de fondos? Mencione al menos las 5 que sean más exitosas en recaudación de fondos (puede tratarse de organizaciones que trabajen en cualquier tipo de causa)

- Todas las SN respondieron esta pregunta:
 - 2 de 8 (25%) **no interpretaron la pregunta correctamente** ya que citaron organizaciones que **no son muy comparables con la CR.**
 - Brasil nombró al IBASE (Instituto Brasileiro de Análisis Social y Económico) y a la FASE (Federación de Órganos para la Asistencia Social y Educacional). Ambos de origen nacional y con 25 y 45 años de antigüedad en el país respectivamente.
 - Paraguay, por su parte, respondió enunciando 3 organismos nacionales como el DIBEN (Dirección Nacional de Beneficencia y Ayuda Social), la Secretaría Técnica de Planificación (STP) y la Secretaría de Acción Social (SAS) y 2 entes internacionales el BID (Banco Internacional de Desarrollo) y PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)
- De la respuesta se infiere que ambas CR tienen dificultad para entender cuál es el sector en que la organización está situada y cuál es su posicionamiento.

SN	Brasil	Paraguay
Origen de la mayoría	Nacional	Nacional
Tamaño de la mayoría	N/C	entre USD 2 y 15 millones
Actividad o causa mayoría	Política social	Asistencia Social
Actividad o causa mayoría	Educación	Educación y cultura
Antigüedad de la mayoría	25-45 años	11-60 años

- El resto de las SN, **75%**, **respondieron** de forma completa. Entre ellas se destacan las respuestas de Argentina, Chile y Uruguay.
 - En el caso de Bolivia, en su primera respuesta, habían incluido medios de comunicación, por lo tanto se solicitó aclaración al respecto. En su segunda respuesta, la SN explicó que Radio FIDES tiene una ONG parte del grupo FIDES y realiza una de las campañas más importantes de recolección de fondos y por eso se incluyó en el listado. Sin embargo, se quitó de la lista a ATB (Canal 9) ya que se entendió que no era una organización social.

- De las SN que respondieron correctamente, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- **Todas las SN, menos Argentina, enumeraron, en su mayoría, organizaciones de origen nacional.**
- En cuanto al tamaño, Bolivia y Ecuador no contestaron ese ítem y Uruguay respondió que **desconoce esa información.** Entre las 3 SN (Argentina, Chile y Colombia) que respondieron, se entiende que la mayoría de las instituciones listadas como fuertes en temas de recaudación de fondos, son **grandes.**
- Entre las **actividades o causas** se destacan:
 - **Niños:** 2 de las 5 SN (Bolivia y Chile) que respondieron este punto enunciaron que la actividad de la mayoría de las organizaciones listadas tiene que ver con Niños.
 - **Bienestar social:** 3 de 5 SN (Argentina, Colombia y Uruguay) coinciden en que el tema de bienestar social, es una de las causas de trabajos de la mayoría de las organizaciones enumeradas.
- En el punto de **antigüedad en el país**, las SN que contestaron esta parte de la pregunta, Argentina, Chile, Colombia y Uruguay, coincidieron en que la mayoría de estas organizaciones se encuentra en el país desde éstas hace más de **25-30 años** aproximadamente.

A modo de visualizar estas últimas conclusiones de las características de la mayoría de las organizaciones mencionadas por cada una de las SN, se armó la siguiente tabla comparativa:

SN	Argentina	Bolivia	Chile	Colombia	Ecuador	Uruguay
Origen de la mayoría	Internacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Tamaño de la mayoría	Grandes	-	Grandes	entre 2 y 35 millones de dólares	-	Se desconoce
Actividad o causa mayoría	Prevención	Niños	Niños	Educación y Salud	-	Apoyo a la población
Actividad o causa mayoría	Bienestar de los ciudadanos	-	Rescates	Desarrollo comunitario	-	Rehabilitación
Antigüedad de la mayoría	+ 30 años	-	+ 30 años	15-55 años	-	25 años prom.

- A nivel informativo, se adjuntan los siguientes cuadros específicos brindado por cada SN:

SN	Organización	Origen	Tamaño	Actividad Central o causa	Antigüedad
Argentina	UNICEF	Internacional	-	Protección a los niños mas desfavorecidos	60 años
	GREENPEACE	Internacional	\$ 2.430.119	Prohibir la importación de residuos nucleares entre otros	35 años
	AMIA	Nacional	-	Promover el bienestar y el desarrollo individual, familiar e institucional de la vida judía en la Argentina	112 años
	CARITAS	Internacional	30.000 voluntarios	Promover: "El sentido comunitario; ""El esfuerzo de los más pobres como protagonistas de su desarrollo personal, familiar y comunitario" entre otros.	50 años
	FUNDACION HUESPED	Nacional	60 voluntarios /\$3.410.800	Lograr adecuado acceso a la información para la prevención de sida, entre otros	16 años
Bolivia	RADIO FIDES(*)	Nacional	-	Recolección de dinero para regalar Juguetes a finales de año para regalar a 50.000 niños/as	45 años
	S.O.S.	Internacional	-	Niños sin hogar, creación de aldeas infantiles.	38 años
	ALALAY	Nacional	-	Construcción de hogares para niños/as sin casa ni hogar.	10-15 años
Chile	Bomberos	Nacional	30.000 voluntarios	Su especialidad es combatir el fuego y rescate vehicular	150 años
	Hogar de Cristo	Nacional	5000 voluntarios	Hogares de Anciano. Niños de la calle ayuda a familias en extrema pobreza. Asistencialismo en general.	60 años
	COANIQUEM, Corporación del niño quemado	Nacional	600 voluntarios	Su especialidad es atender y recuperar a niños quemados	32 años
	Fundación TELETON	Nacional	USD 25 millones	Trabaja en la recuperación de niños y jóvenes lisiados.	28 años
	COANIL	Nacional	USD 4 millones.	Trabaja con niños de discapacidad mental	32 años
Colombia	Minuto de Dios (religiosa, Común Eudista)	Nacional	USD 20.00.000	Educación y vivienda	55 años

SN	Organización	Origen	Tamaño	Actividad Central o causa	Antigüedad
	Fundación Cardio-Infantil	Nacional	U\$ 35.000.000	Servicios Médicos	20 años
	Fundación Saldarriaga Concha	Nacional	U\$ 2.000.000	Salud y Desarrollo Social	20 años
	Fundación Corona	Nacional	U\$ 2.000.000	Salud, educación	20 años
	Fundación Carvajal	Nacional	U\$ 2.000.000	Desarrollo comunitario	15 años
Ecuador	UNICEF	Internacional	-	-	-
	SOLCA	Nacional	-	-	-
	FUNDACION TIERRA NUEVA	Nacional	-	-	-
	FUNDACIÓN ESQUEL ECUADOR	Nacional	-	Lucha contra el cáncer. Salud, educación y vivienda. Educación	
	INNFA – Instituto nacional del Niño y la Familia	Nacional	-	-	-
	TELEFÓNICA - MOVISTAR	Internacional	-	-	-
Uruguay	ADA (Asociación de Ayuda Diplomática)	Nacional	Todas voluntarias	Apoyo a la población carenciada del país	30 años
	Crecer con Alas	Nacional	-	Apoyo a la infancia	20 años
	Fundación Peluffo-Giguens	Nacional	-	Apoyo a niño oncológico	25 años
	Fundación Alvarez-Caldeyro-Barcia	Nacional	-	Apoyo a maternidad	10 años
	Procardias	Nacional	-	Rehabilitación cardíacos	25 años
	Legión de la Buena Voluntad	Nacional	-	Apoyo a población carenciada	25 años
	Aldeas Infantiles	Nacional	-	Apoyo a niños	20 años
	Escuela de Discapacitados F.D. Roosevelt	Nacional	-	Apoyo a niño discapacitado	35 años

A5. ¿Qué estrategias de recaudación, según su conocimiento, utilizan?

- **Todas las SN** respondieron esta pregunta. Sin embargo, vale aclarar, que en el caso de Brasil y Paraguay, las respuestas siguen la suerte de la pregunta anterior, o sea que se analizan las estrategias de recaudación de las organizaciones enunciadas, las cuales a nuestro criterio, no son muy comparables al trabajo de la CR
- Tal como se observa en el cuadro siguiente, las estrategias más utilizadas por las organizaciones según las SN son: los pedidos a donantes institucionales, alianzas estratégicas, las donaciones de empresas y los eventos especiales.

Métodos	Estrategias de recaudación que utilizan las organizaciones sociales más importantes:							
	Argentina (5 orgs.)	Bolivia (4 orgs.)	Brasil (2 orgs.)	Chile (5 orgs.)	Colombia (5 orgs.)	Ecuador (6 orgs.)	Paraguay (5 orgs.)	Uruguay (5 orgs.)
Venta de Servicios	1 sola	-	Todas	1 sola	Minoría	Todas	-	1 sola
Venta de productos	Minoría	Mitad	1 sola		Minoría	Minoría	-	1 sola
Micro emprendimientos o Empresas sociales	Minoría	-	-	Minoría	Todas	-	-	Minoría
Pedidos a donantes Institucionales (Fundaciones donantes)	Todas	Minoría	1 sola	Todas	Minoría	Todas	Mayoría	Mayoría
Alianzas estratégicas con empresas	Todas	-	1 sola	Todas	Todas	Todas	-	-

Métodos	Estrategias de recaudación que utilizan las organizaciones sociales más importantes:							
	Argentina (5 orgs.)	Bolivia (4 orgs.)	Brasil (2 orgs.)	Chile (5 orgs.)	Colombia (5 orgs.)	Ecuador (6 orgs.)	Paraguay (5 orgs.)	Uruguay (5 orgs.)
Pedidos de donaciones a empresas	Todas	-	-	Todas	Minoría	Todas	-	Todas
Subsidios del Gobierno (a cualquier escala)	Minoría	1 sola	-	Todas	-	Minoría	Mayoría	Mayoría
Eventos Especiales	Mayoría	-	-	Mayoría	Todas	Mayoría	-	-
Pedidos cara a cara a donantes individuales de alto monto (familias)	Mayoría	1 sola	-	1 sola	Minoría	Mitad	-	1 sola
Pedidos a donantes individuales de bajo monto a nivel masivo utilizando:								
Correo Directo	Minoría	-	-	Mayoría	Minoría	Mitad	-	1 sola
Telemarketing	Mayoría	-	-	Mayoría	-	Minoría	-	1 sola
Cara a cara (en la calle, etc)	Mayoría	1 sola	-	Mayoría	-	Ninguna	-	Minoría
Internet	Todas	-	-	Todas	Minoría	1 sola	-	-
Medios Gráficos	Todas	-	-	Todas	Minoría	Minoría	-	-
Medios Radiales	Todas	Mitad	-	Todas	-	Minoría	-	1 sola
TV	Mayoría	1 sola	-	Todas	-	Minoría	-	Mayoría
Otros	Minoría	-	-		Todas	-	-	-
Captación y fidelización de socios contribuyentes	Todas	-	-	Todas	Minoría	Mayoría	1 sola	Minoría
Recobro de costes indirectos de programas financiados por donantes externos	-	-	-	-	-	Sin datos	-	1 sola

A6. ¿Cuáles son las organizaciones que trabajan en el mismo tema que su SN (competidoras)?

- **7 de 8 SN (88%)** respondieron de forma **muy completa** esta pregunta.
- Sólo la CR de Brasil **no contestó**.
- Entre las respuestas muy buenas se **destacan** las de Ecuador y Paraguay por ser las más completas.
- En el caso de Bolivia, cuando se le pidió aclaración sobre su respuesta, la SN expresó que si bien se mencionaron dos ejemplos, ellos consideran que **todas las ONGs son competidoras**, ya que todas tienen la características "SIN FINES DE LUCRO", por lo que todas se encuentran en permanente búsqueda de fondos y de donaciones.
- **5 de 7 SN**, enumeraron, en su mayoría, organizaciones de **origen nacional**. Argentina y Ecuador, coincidieron en que el origen de la mayoría de las organizaciones listadas es **internacional**.
- En cuanto al **tamaño**, las respuestas fueron **muy heterogéneas**, por lo que no se pueden sacar claras conclusiones. Sin embargo es importante destacar que Argentina, Colombia y Uruguay no contestaron este punto.
- Entre las **actividades o causas** se destacan:
 - **Salud**: 3 de las 7 SN (Argentina, Bolivia y Paraguay) asintieron que la actividad de la mayoría de las organizaciones listadas tiene que ver con salud.
 - **Emergencias – Desastres**: 3 de 7 SN (Bolivia, Colombia y Ecuador) coinciden en que este tema es una de las causas de trabajos de la mayoría de las organizaciones enumeradas.
 - En el caso específico de Chile, la SN identifica 5 organizaciones fuertes en temas de recaudación de fondos en el país. Sin embargo, como **competidora** sólo menciona una, Hogar de Cristo.
 - La SN colombiana menciona a dos organizaciones que más adelante en el cuestionario aclara que son organismos oficiales.

A modo de visualizar estas últimas conclusiones de las características de la mayoría de las organizaciones mencionadas por cada una de las SN, se elaboró la siguiente tabla comparativa:

SN	Argentina	Bolivia	Chile	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
Origen de la mayoría	Internacional	Nacional	Nacional	Nacional	Internacional	Nacional	Nacional
Tamaño de la mayoría	-	Grande	5.000 voluntarios	-	Nacional	Medio	-
Actividad o causa de la mayoría	Desarrollo social	Salud	Asistencialismo en general	Atención en desastres	Vulnerabilidad	Mujeres	Enfermería
Actividad o causa de la mayoría	Salud	Emergencias	-	-	Desastres	Salud	1° Auxilios
Antigüedad de la mayoría	Entre 16-112 años	13 y 18 años	60 años	20 y 30 años	Entre 2-25 años	Entre 10-40 años	25-60 años

- A continuación se presentan una serie de cuadros informativos con el detalle de las organizaciones mencionadas por las SN:

SN	Organización	Origen	Tamaño	Actividad Central	Antigüedad
Argentina	Fundación Huésped	Nacional	60 voluntarios	VIH	16 años
	CARITAS	Internacional	3.500 parroquias	Atención a los más vulnerables	50 años
	UNICEF	Internacional	-	Los derecho del niño	60 años
	Médicos del Mundo	Internacional	-	Salud Comunitaria	-
	AMIA	Nacional	-	Desarrollo social	112 años
Bolivia	PROCOSI (Programa de Coordinación en Salud Integral)	Nacional	36 ONG´s y aprox. 260.000 beneficiarios directos y 250.000 beneficiarios indirectos.	Busca mejorar la salud de la población de bajos ingresos, con un especial énfasis en las áreas rurales.	13 años
	S.A.R.	Nacional	-	Institución al servicio de la población en la atención de emergencias y cubre los servicios de bomberos, rescate, servicios de paramédicos y ambulancias	18 Años
Chile	Hogar de Cristo	Nacional	5.000 voluntarios	Asistencialismo en general. Entrega ayuda en casi todos los ámbitos	60 años
Colombia	Defensa Civil	Nacional	-	Asistencia en desastres	30 años
	Acción Social	Nacional	-	Atención en Desastres	20 años
Ecuador	911	Nacional	Local – 7 provincia	Atención pre hospitalaria	2 años
	Kimirina	Nacional	Nacional	HIV	7 años
	CISP	Internacional	4 provincias	Vulnerabilidad y desastres	8 años
	CARE	Internacional	Nacional	Social, vulnerabilidad, desastres	25 años
	Intermon - OXFAM	Internacional	Nacional	Social, derechos, vulnerabilidad, desastres	10 años
Paraguay	Kuña Aty (Mujeres Reunidas)	Nacional	Medio	Prevención de Violencia contra la Mujer	10 años
	CEPEP	Nacional	Grande	Salud Reproductiva	40 años

SN	Organización	Origen	Tamaño	Actividad Central	Antigüedad
	Bomberos Voluntarios del Paraguay	Nacional	Grande	Voluntariado. Primera respuesta – prehospitalaria	30 años
	BECA	Nacional	Medio	Mujer y derechos	10 años
	PROMESA	Nacional	Medio	Prevención del VIH/SIDA	7 años
Uruguay	Escuela de Enfermería M.S.P.	Nacional	-	Cursos de Enfermería	60 años
	Escuela de Enfermería Católica	Nacional	-	Cursos de Enfermería	50 años
	Móvil Sanitario Emergencia	Nacional	-	Cursos de Primeros Auxilios	25 años
	Ministerio de Desarrollo Social	Nacional	-	Capacitación	1 año

Es interesante observar que en el o los casos que se mencionaron organizaciones de índole internacional como competidoras, no hubo coincidencia entre los diferentes países. La SN Argentina mencionó a UNICEF y Médicos del Mundo y la SN de Ecuador a Care, Intermon y CISP, por ejemplo. Esto deja muy claro que cada SN de cada país tiene una identidad y personalidad bastante diferente, donde unas SN se ven como competidoras de organizaciones grandes, otras de organizaciones locales y hasta de escuelas de enfermería exclusivamente.

A7. ¿Qué nivel de conocimiento tiene el público de las mismas comparado con la Cruz Roja en su país?

- 7 de 8 SN (88%) respondieron esta pregunta y sólo una SN, Brasil no respondió
- Entre las respuestas correctas se destacan las de Argentina, Ecuador y Paraguay por contener información de **muy buena calidad** y ser sumamente **completas**.
- La SN de Uruguay, por su parte, al responder acerca de organizaciones sociales fuertes en el área de fundraising, mencionó a 5 organizaciones, entre las que estaba la fundación Peluffo-Giguens, más otras 2 (pregunta A4). Sin embargo, al responder cuáles son las organizaciones que trabajan en el mismo tema que su SN, respondió un listado distinto al anterior y se concentró en diferentes escuelas de enfermería (pregunta A6). Pero éstas organizaciones competidoras no son las que se analizan en esta pregunta ni en la que le sigue (A8), sino que es sólo al Fundación Peluffo-Giguens. Por consiguiente, se denota una **falta de coherencia al responder** esta seguidilla de preguntas, ya que las A7 y A8 deben ser contestadas en base al listado realizado en la A6
- La SN de Bolivia por su parte, en su documento aclaratorio, comentó que las organizaciones que se mencionan en su respuesta tienen un nivel de conocimiento en el público grande, ya que a diferencia de la CRB realizaron un proceso estratégico de imagen institucional que, así mismo, las ayuda a realizar campañas de recaudación exitosas.

SN	Organización	Nivel de Conocimiento público	Característica por la que son conocidas	Principal fortaleza	Principal Debilidad
Argentina	FUNDACIÓN HUESPED	Alto	SIDA – VIH	Credibilidad; Referente científico en el tema; Apoyo de personalidades públicas	Pocos voluntarios; No se encuentra desarrollado en todo el país sólo Capital y Gran Buenos Aires
	CARITAS	Alto	Compromiso comunitario	Trabaja en todo el territorio; Posee 3,500 parroquias; Gran capacidad de movilización	Identifica con la iglesia católica
	UNICEF	Alto	Derechos del niño	Un evento anual de recaudación de fondos de alta visibilidad; Imagen de transparencia	Al no esta desplegado territorialmente
Chile	PROCOSI	Medio	Atención en Salud	-	-

SN	Organización	Nivel de Conocimiento público	Característica por la que son conocidas	Principal fortaleza	Principal Debilidad
	S.A.R.	Alto	Rescates en accidentes y presencia en conciertos y eventos.	Visibilidad en todas sus acciones	Es parte del servicio del ejercito hacia la población civil
Chile	Hogar de Cristo	Muy Alto	Por su trabajo en terreno, ligada a la Iglesia Católica, cuentan con mucho apoyo de medios de comunicación masivos.	Su director es un personaje con mucho carisma y siempre es invitado por los medios de comunicación; actividades de alto impacto mediático; justifican bien sus donativos con sus obras tangibles.	Existe cierta saturación en el medio; la opinión pública estima que ellos reciben mucha ayuda y dinero.
Colombia	Defensa Civil	Alto	Desempeño	Trabajo con voluntarios	Falta de recursos económicos
	Acción Social	Alto	Desempeño	Aportes del Estado	Falta de recursos económicos
Ecuador	911	Alto	Atención a emergencias	Capacidad económica	Pertenencia a gobiernos locales
	Kimirina	Bajo	Trabajo con personas vulnerables	Asistencia a personas	Financiamiento
	CISP	Bajo	Asistencia y fondos de asistencia	Asistencia a personas vulnerables	Trabajo integrado y técnico
	CARE	Medio	Nacional	Trabajo con vulnerables y disponibilidad de fondos	Asociación con Gobiernos externos
	Intermon - OXFAM	Medio	Nacional	Trabajo profesional y técnico	Cobertura nacional es limitada
Paraguay	Kuña Aty (Mujeres Reunidas)	Alto	Referencia de programas y proyectos destinado a la atención y prevención de la violencia contra la mujer (líder en el tema de mujer y violencia)	Excelente marketing y visibilidad	Mucho marketing y débil cobertura.
	CEPEP	Medio	Centro de referencia y consulta de estudios relacionados a la salud reproductiva	Producción de conocimiento a nivel científico	Poca difusión y conocimiento restringido solo a algún sector de la sociedad.
	Bomberos Voluntarios del Paraguay	Alta	Respuesta rápida y efectiva a cualquier tipo de emergencias	Buen Marketing y visibilidad; aumento progresivo y constante de voluntarios; presupuesto asignado por el estado (desde el año 2004)	Amplia cobertura geográfica, pero con déficit en capacidad instalada para responder a las demandas de servicios.
	BECA	Baja	Salud Reproductiva y Violencia – Educación y defensa de los derechos	-	-
	PROMESA	Media	Acciones de asistencia y servicio para trabajadoras del sexo, prevención del VIH/SIDA	Actividad constante y progresiva, evolución en cuanto a servicios en función a la demanda existente	Cobertura muy centrada en el área de central
Uruguay	Peluffo-Giguens	Alto	Resultados en apoyar a niño oncológico	Orientadas a un único tema sensible al público	Falta de voluntarios

- A continuación se muestra en un cuadro comparativo las respuestas de la mayoría de las organizaciones listadas por las diferentes SN que respondieron en forma adecuada:

SN	Argentina	Bolivia	Chile	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
Nivel de conocimiento (mayoría)	Alto	Medio-Alto	Muy alto	Alto	Medio-Bajo	Medio-Alto	Alto
Caract. por las que son conocidas (mayoría)	Contacto directo con la sociedad	Por su trabajo	Por su trabajo en el campo	Desempeño	Nacional	Liderazgo-efectividad	Resultados en apoyar al niño
Principales fortalezas (mayoría)	Credibilidad	Visibilidad	Alto impacto mediático	Trabajo con voluntarios	Capacidad económica	Visibilidad	Tema sensible para el público
	Visibilidad	-	Transparencia	Aportes del Estado	Trabajo profesional	Evolución	-
Principales debilidades (mayoría)	No trabajan a nivel nacional	Parte del ejército	Saturación en el medio	Falta de recursos económicos	Cobertura nacional limitada	Falta de cobertura	Falta de voluntarios
	Identificación con un sólo grupo social	-	Público estima que reciben mucho dinero	-	-	Capacidad de respuesta	-

De la observación de los cuadros se concluye lo siguiente:

- En cuanto al **nivel de conocimiento en el público**, la mayoría de las organizaciones mencionadas por las SN es de medio a alto. En el caso específico de Chile, el nivel es muy alto y se refiere al Hogar de Cristo. Por su parte Ecuador, listó organizaciones sin tanto nivel de conocimiento en la población de su país.
- Como **características por las que son conocidas** estas organizaciones competidoras, se vislumbra una tendencia común que tiene que ver con el **trabajo que realizan**, cómo lo hacen y los resultados que obtienen.
- Al analizar las **principales fortalezas** de la mayoría de las organizaciones listadas por las diferentes SN, se destaca la **visibilidad** como característica primordial y condiciones como la credibilidad o la capacidad de movilizar.
- Como **debilidad principal** de la mayoría de las organizaciones competidoras, se denota la **falta de cobertura nacional o la falta de recursos**.

A8. ¿En qué se diferencian los programas de ellos con los de su SN?

- **6 de 8 SN (75%)** respondió esta pregunta.
- Bolivia y Brasil **no dieron una respuesta al respecto**. Sin embargo, la CR Boliviana aclaró que no a pesar de no tener conocimiento de los programas de sus competidoras, las mismas realizan grandes eventos 2 a 3 veces por año.
- La respuesta de la CR Uruguay sigue la misma suerte que la pregunta anterior, o sea que analiza sólo a la organización Peluffo-Giguens y lo hace en forma incompleta, ya que lo único que menciona es el elemento diferenciador, dejando sin completar los programas que efectúa y el nivel de calidad de los mismos.
- Se destacan las respuestas de las SN de Argentina, Colombia y Ecuador no solo por su **calidad** sino también por ser **muy completas**.

En general **los programas** mencionados por las SN respecto de las organizaciones competidoras tienen que ver con: información y prevención de HIV, programas de salud, de ayuda a víctimas de desastres y de desarrollo comunitario.

La mitad de las SN evalúan la **calidad de los programas** de dichas organizaciones como alto o bueno. Se notó cierto grado de dificultad al llenar el ítem correspondiente al **elemento diferenciador**, ya que las SN marcan aspectos acerca de lo que la organización hace pero no relevan atributos que sean diferencias respecto del trabajo de la Cruz Roja en ese país. Los pocos que lo pueden marcar o distinguir se refieren por ejemplo a la diferencia en cobertura o en la visibilidad o en la habilidad de recaudar fondos.

A continuación se presenta una tabla con la información brindada por cada SN:

SN	Organización	Programas que efectúan	Nivel de Calidad	Principal Elemento diferenciador
Argentina	Fundación Huésped	- Informar y capacitar a las personas para combatir el sida	Alto	CRA trabaja en todo el territorio; Mayor inserción en comunidades vulnerables
	CARITAS	- Asistencia – Promoción humana – Formación – Educación – Comunicación	Alto	Se identifica con la religión católica
	UNICEF	Protección infantil; HIV/ SIDA	Medio	CRA tiene presencia territorial
	Médicos del Mundo	- Programas de salud comunitaria en situación de desastres	Medio	Organización nueva en Argentina; Poca presencia en Argentina
	AMIA	-Acción social – Discapacidad – Tercera Edad	Medio	Se identifica con la religión Judía
Chile	Hogar de Cristo	Ayuda a las víctimas de grandes desastres ocurridos en el país; programa estrella es "Un techo para Chile" que ha sido exportado a varios países de América; crearon el programa Voluntarios para América	Bueno	La Cruz Roja no tiene este tipo de programas tan visibles. Su ayuda es asistencialismo, más prolongado y tangible en el tiempo; Este tipo de campaña es de alto impacto para los medios de comunicación; En ese aspecto ellos se manejan muy bien
Colombia	Defensa Civil	Atención de emergencias y calamidades	Bueno	Entidad oficial
	Acción Social	Atención de emergencias, calamidades y pobreza	Bueno	Entidad oficial
Ecuador	911	Capacidad de atención	Medio	Económico y reconocimiento público hacia CRE
	Kimirina	Programas de HIV y sobre derechos	Alto	Capacidad denunciativa
	CISP	Preparación para desastres y desarrollo comunitario	Bajo	Capacidad técnica
	CARE	Preparación para desastres, gobernabilidad y desarrollo comunitario	Alto	Fondos
	Intermon - OXFAM	Preparación para desastres, protección de derechos, gobernabilidad y desarrollo comunitario	Alto	Fondos
Paraguay	Kuña Aty (Mujeres Reunidas)	Asistencia a mujeres violentadas en forma directa en el área medico, jurídica, capacitación dirigida a niveles gerenciales	-	Capacitación a núcleos escolares en forma directa, trabajo en comunidades barriales, eje de intervención en la educación y capacitación.
	CEPEP	Investigación, encuestas y asistencia en consultorio central y periféricos	-	Asistencia en consultorio diferencial a la mujer adolescente y mayor en forma constante y sostenida en el Hospital Materno Infantil, profesionales médicos, psicólogos y especializados en salud reproductiva del adolescente.
	Bomberos Voluntarios del Paraguay	Primera Respuesta – Intervención – Preparativos para Desastres	-	Capacitación en Preparativos para Desastres con soporte educativo y metodológico basados en la experiencia. Capacitadores especializados en todas las áreas de intervención y evaluación.

SN	Organización	Programas que efectúan	Nivel de Calidad	Principal Elemento diferenciador
	BECA	Educación a la adolescente en salud reproductiva; Asistencia telefónica a mujeres maltratadas y abusadas; Capacitación en enfoque de género	-	Asistencia integral a adolescentes embarazadas y abandonadas por su núcleo familiar; Capacitación en salud reproductiva al adolescente y desarrollo personal
	PROMESA	Asistencia a trabajadoras del sexo; Prevención del VIH/SIDA y asistencia	-	Capacitación en prevención del VIH/SIDA en todos los lugares que demanda las filiales y abierta a todos los sectores.
Uruguay	Peluffo-Giguens	-	-	Tema único, sensible al público y mejor recaudación de fondos

A9. ¿Cómo recaudan fondos las organizaciones competidoras?

- 6 de 8 SN respondieron a la pregunta (75%)
- Las SN de Brasil y Colombia no respondieron a esta pregunta (25%)

Según las SN los métodos más utilizadas por las organizaciones competidoras son: los pedidos a donantes institucionales, las alianzas con empresas, las donaciones de empresas, cara a cara y las campañas en medios masivos.

A continuación, el detalle por país y método:

Métodos	Organizaciones competidoras de las SN de:					
	Argentina (5 orgs.)	Bolivia (2 orgs)	Chile (1 org.)	Ecuador (5 orgs.)	Paraguay (5 orgs.)	Uruguay (1 org.)
Venta de Servicios	1 sola	1 sola	1 sola	1 sola	Mayoría	1 sola
Venta de productos	Minoría	-	1 sola	-	Mayoría	1 sola
Microemprendimientos o Empresas sociales	Minoría	-	1 sola	-	Mayoría	1 sola
Pedidos a donantes Institucionales (Fundaciones donantes)	Todas	-	1 sola	Todas	Todas	1 sola
Alianzas estratégicas con empresas	Todas	-	1 sola	Minoría	Todas	1 sola
Pedidos de donaciones a empresas	Todas	-	1 sola	1 sola	Mayoría	1 sola
Subsidios del Gobierno (a cualquier escala)	Mayoría	1 sola	1 sola	Minoría	1 sola	1 sola
Eventos Especiales	Minoría	-	1 sola	Minoría	Todas	1 sola
Pedidos cara a cara a donantes individuales de alto monto (familias)	Todas	-	1 sola	1 sola	Mayoría	1 sola
Pedidos a donantes individuales de bajo monto a nivel masivo utilizando:						
Correo Directo	1 sola	-	1 sola	-	Mayoría	1 sola
Telemarketing	Minoría	-	1 sola	-	1 sola	-
Cara a cara (en la calle, etc)	Mayoría	-	1 sola	-	1 sola	1 sola
Internet	Todas	-	1 sola	-	Minoría	-
Medios Gráficos	Todas	-	1 sola	-	Mayoría	-
Medios Radiales	Todas	-	1 sola	-	Mayoría	1 sola
TV	Todas	-	1 sola	-	Mayoría	1 sola
Otros	Todas	-	1 sola	-	1 sola	1 sola
Captación y fidelización de socios contribuyentes	Todas	-	1 sola	-	-	-
Recobro de costes indirectos de programas financiados por donantes externos	Todas	-	-	Mayoría	1 sola	1 sola

Proveedores relacionados con la Movilización de Recursos

A10. ¿Existe un buen sistema de correo en su país? ¿Es confiable? Describa las principales características.

Tipo de proveedor:

- Todas las SN respondieron esta pregunta.
- **3 de 8 (38%)** contestaron que, en su país, existen proveedores de correo mixtos, es decir, hay correos privados y correo estatal (**Argentina, Ecuador y Paraguay**)
- 2 SN, **Bolivia y Chile**, mencionan al servicio de correo estatal.
- La CR Ecuatoriana hace referencia al correo privatizado.
- Y finalmente, las 2 SN restantes, **Brasil y Uruguay**, no especifican a qué tipo de correo se refieren.

Confiability:

- **6 de 8 SN (75%)** respondieron que el sistema de correo en su país es confiable.
- En el caso de **Ecuador y Paraguay**, ambas organizaciones hacen la misma salvedad: el correo estatal no es muy confiable, mientras que el privado lo es.

Algunos comentarios:

- Las SN de Argentina y Bolivia, especificaron que el servicio de correo tiene cobertura nacional
- La SN de Brasil acotó que la entrega es dentro de los plazos adecuados
- La SN de Ecuador recomendó el uso del correo privado.

Por las respuestas de las SN se observa que no hay mayores inconvenientes para hacer uso de este tipo de proveedores en los países en estudio.

A 11. ¿Existe un sistema bancario confiable en su país? ¿Es este avanzado tecnológicamente?

- Todas las SN respondieron a esta pregunta y el **100% de las CR** concordaron en que existe un sistema bancario confiable en su país y que es, a su vez, tecnológicamente avanzado.

A12. ¿Qué medios de pago se utilizan en su país para compras? Especifique el grado de uso (alto, medio, bajo, incipiente, declinando)

- Todas las SN contestaron la pregunta:
 - **6 de 8 SN (75%)** lo hicieron según lo pedido (indicando el grado) mientras que las 2 SN restantes, **Colombia y Uruguay**, simplemente marcaron los medios con cruces, sin especificar su grado de uso .

Las respuestas se reflejan en el siguiente cuadro:

SN	Eftvo.	Cheque	ATM	Deposito	Debito Telefónico	Transf. Electron.	TD	TC	Transf. Postal
Argentina	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Declinando
Bolivia	Alto	Incipiente	Bajo	Bajo	Bajo	Incipiente	Medio	Medo	Declinando
Brasil	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto	Incipiente
Chile	Alto	Alto	Bajo	Alto	Medio	Incipiente	Bajo	Bajo	Incipiente
Colombia	Si	si	si	si	-	si	si	Si	-
Ecuador	Medio	Alto	Medio	Bajo	Declinando	Incipiente	Bajo	Medio	Bajo
Paraguay	Alto	Alto	Medio	Alto	-	Incipiente	Incipiente	Medio	Incipiente
Uruguay	Si	si	-	si	si	-	si	Si	-
Mayoría	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Incipient e	Medio /Bajo	Medio	Incipiente

- El 50% del total las organizaciones afirman que el medio de pago en efectivo tiene un alto grado de uso en sus respectivos países (Argentina, Bolivia, Chile y Paraguay)
- Según las SN de Argentina y Bolivia, el pago en efectivo es el medio de pago más usado en sus países.
- **4 de las 6 SN** que contestaron correctamente (50% del total general), coincidieron en que el cheque es un medio de pago muy usado en sus países.
- Las SN de Chile y Paraguay consideran los mismos medios de pago como los más utilizados en sus países. Estos son el efectivo, el cheque y el depósito en cuenta.
- La CR Brasileira, por su parte, eligió 4 medios de pagos como los más utilizados en su territorio nacional: cheque, ATM, tarjeta de débito y tarjeta de crédito. A diferencia del resto de las SN, consideró que el efectivo es un medio poco utilizado en su país.

Se observa que con diferente grado de uso TODOS los medios de pago están disponibles en los países relevados. Medios más modernos como las tarjetas de débito o de crédito son identificados como de uso medio o eventualmente incipiente, lo cual indica una tendencia positiva a los fines de estrategias con donantes individuales.

A13. En el caso de las Tarjetas de Crédito, ¿cuáles son las principales tarjetas de crédito en su país?

- Todas las SN respondieron a esta pregunta, siendo las tarjetas de crédito más mencionadas las siguientes:

Tarjeta de Crédito	SN
1- VISA	Todas – 100%
2- Mastercard	Todas – 100%
3- American Express	4 de 8 – 50%*
4- Diners	4 de 8 – 50%**

* Las SN que mencionaron esta tarjeta de crédito fueron Argentina, Brasil, Ecuador y Paraguay.

** Las SN que mencionaron esta tarjeta de crédito fueron Argentina, Colombia, Ecuador y Paraguay

- Argentina, Ecuador y Paraguay son las únicas **3 SN** que respondieron las cuatro opciones (Visa, Mastercard, Amex y Diners)
- Bolivia y Brasil respondieron dos opciones únicamente: Visa, Mastercard.
- Como otras opciones de tarjetas de crédito:
 - La SN de Brasil mencionó la tarjeta Maestro (débito)
 - La SN de Colombia, por su parte, mencionó la tarjeta Falabella
 - Y finalmente, la CR uruguaya, listó la tarjeta OCA.

Nuevamente y a los fines de estrategias con donantes individuales hay suficientes medios de pago disponibles en todos los países para poder llevar a cabo estas estrategias de manera exitosa.

A14. En el caso de bases de datos con nombres de personas para utiliza en mailings u otras acciones de marketing directo, ¿existen restricciones para el uso de dichas bases?

- Todas las SN respondieron a la pregunta con distinto grado de detalle:
 - **5 de 8 SN (63%)** contestaron que existen restricciones para le uso de dichas bases:
 - **Argentina:** Ley 23.326 de Protección de Datos personales (aunque no existen sanciones sobre la manipulación descontrolada de bases de datos con información privada). También se mencionó a la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.
 - **Chile** respondió que hay leyes que protegen los derechos de quienes reciben mails. Es por ejemplo lo que indica el inciso 3º del artículo 12 de la ley n° 19.628 (28/08/99)

- **Colombia**, explicó que las bases de datos son restringidas por problemas de seguridad (no especifica ley ni organismo alguno).
- **Ecuador**: La Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos (Ley 67, Reg. Of. Suplemento 557 del 17-IV-02) es la que regula la publicidad, promoción e información de servicios electrónicos, por redes electrónicas de información, incluida Internet. Adicionalmente esta ley regula los mensajes de datos, firmas electrónicas, servicios de contrataciones electrónicas y telemáticas, prestación de servicios electrónicos, a través de redes de información Incluido el comercio electrónico y la protección de los usuarios.
- **Paraguay**: Para acceder a la base de datos de personas existe una restricción que necesita autorización. A nivel comercial y específicamente bancario la empresa INFORCONF posee un registro de informaciones personales, bancarios, laborales y penales de las personas muy actualizado que mediante un código de acceso los socios pueden obtener la información que deseen en forma general de cada persona, sin mucho detalle específico. Esto tiene un costo que es abonado por cada informe solicitado por los socios y una cuota anual.

El resto de las SN (38%) respondió que no existen restricciones para el uso de base de datos.

A15. ¿Existe una Asociación de Marketing Directo en su país? ¿Tiene conocimiento de qué tipo de proveedores hay en el mercado ofreciendo servicios de marketing directo? De ser así, puede detallar que tipo de servicios se ofrecen?

- 2 SN, las de Brasil y Colombia, no contestaron la pregunta
- En el caso de las SN de Bolivia y Uruguay respondieron que no tienen conocimiento al respecto
- La CR de Paraguay, por su parte, respondió que no existe una Asociación de Marketing Directo en su país.
- Las 3 SN restantes (38%) respondieron afirmativamente:
 - Argentina nombró a la **AMDIA**, Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina. Dentro de los servicios que provee, se enumeraron los siguientes: mailing, telemarketing y correo masivo.
 - Chile y Ecuador simplemente contestaron que existe una Asociación pero no especificaron nombre ni servicios que brinda. Sin embargo Chile agregó que la mayoría de las empresas trabajan con filiales extranjeras.

El tema de marketing directo en general sumado al de base de datos no parece ser muy conocido o dominado por las SN en general.

A16. Respecto de Internet, ¿podría indicar qué cantidad de usuarios hay en su país y cuál es la tasa de crecimiento? ¿Son los usuarios de Internet en su país muy activos? ¿Realizan compras online?

- De las 8 SN, **2 (25%) no respondieron** esta pregunta. Es el caso de **Brasil y Uruguay**.
- El resto, **6 de 8 (75%)**, respondieron la pregunta, aunque en la mayoría de los casos no fue en forma completa.

Internet / SN	Argentina	Bolivia	Chile	Colombia	Ecuador	Paraguay
Cantidad de usuarios	10 millones	270 mil	6 millones	3.585.688	503.300	50 mil
Tasa de crecimiento	-	-	-	18%	0,45%	7%
¿Activos?	-	no	si	-	Pocos usuarios	-
Compras on line	30% (al menos 1 vez)	Pocas	Uso incipiente	minimas	Pocas	-
Aclaración	43% de los usuarios son de nivel socio-económico alto	No hay cultura de compra por internet	No hay confianza en la venta on line	No hay cultura de compra on line	-	-

Es obvio que en todos los países hay uso de Internet y esto establece buenas plataformas para las distintas actividades de MDR. Sin embargo casi ninguna SN citó la fuente de sus datos respecto de usuarios con lo que se dificulta realizar algún tipo de análisis comparativo.

A17. Respecto de los medios masivos, ¿qué cantidad de medios hay presentes en su país y cuál es su cobertura? ¿Es fácil acceder a este tipo de información? ¿Cómo calificaría la madurez de los medios en su mercado?

El 75 % restante respondió esta pregunta, las SN de Brasil y Uruguay no lo hicieron. El detalle se observa en la siguiente tabla:

SN	Cantidad de Medios Masivos presentes en el país		
	TV	Radio	Gráfico
Argentina	5 en la capital	-	-
Bolivia	20 canales	-	10 periódicos
Chile	7 nacionales	20 nacionales	8 nacionales
Colombia	5 nacionales	3 nacionales	-
Ecuador	7 nacionales y 50 locales	500 emisoras nacionales	5 nacionales y 100 locales
Paraguay	4 de aire y 2 de cable	12 nacional y local	5 nacional y local

Cobertura:

- 4 de las 6 SN que respondieron, respondieron que la cobertura de los medios que mencionaron es nacional (Argentina, Bolivia, Chile y Colombia)
- Las otras 2 SN, Ecuador y Paraguay, aclararon que el alcance de los medios que nombraron es nacional y local.
- En cuanto a la madurez de los medios, sólo la CR Colombiana respondió y dijo que el nivel es óptimo.

Nuevamente, las SN no incluyeron la fuente de sus datos y en algunos casos las respuestas son incompletas. Por ejemplo, pocas SN mencionaron los canales de TV por cable y casi ninguna respondió el tema de la madurez de los medios. Sin embargo, aparentemente en todos los países existe buena cobertura de medios masivos y buena variedad de los mismos.

A18. Respecto del sector corporativo, existe una tendencia fuerte en las empresas de su país de realizar acciones de Responsabilidad Social. ¿Hay algún instituto u organización que se dedique a promover este tema? Cite ejemplos de ser posible

- 7 de 8 SN (88%) respondieron la pregunta.
- En el caso de Paraguay se presenta una confusión, probablemente consecuencia de una falta de conocimiento sobre el tema. Responde que “las empresas que se dedican a realizar acciones de responsabilidad social son organizaciones sin fines de lucro como el caso de la CR...”
- 50% de las SN afirma que existe fuerte tendencia en sus países en RSE y un 25% afirma que está comenzando.
- Según lo completado en los formularios países como Argentina, Chile y Colombia parecieran ser los que están mejor posicionados al respecto. Pero es de nuestro saber que en otros países de la región el tema está muy desarrollado, como por ejemplo en el caso de Brasil con el Instituto Ethos, entre otros.

Con las respuestas de las 7 SN se elaboró la siguiente tabla:

RSE / SN	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	Uruguay
Tendencia RSE	Si	-	Si	si	Si	Empezando	Empezando
¿Hay algún	Si	-	Si	-	si	si	si

RSE / SN	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	Uruguay
instituto?							
Nombre	IARSE	-	-	-	Fundación Saldarriaga Concha	Consortio CERES	-
Ejemplos	Charlas de concientización	-	-	Cursos	-	-	-
Aclaración	E c/ fundaciones propias q trabajan cerca de sus plantas	95% de las E no realizan acciones sociales	-	E c/ propias fundaciones	E c/ fundaciones propias q trabajan cerca de sus plantas	Refiere a página web	-

B. Cuestiones en relación con la Planificación

B1. ¿Cuántos programas y/o proyectos desarrolla la Sociedad Nacional en su país? Enumere los principales programas y proyectos que se llevan a cabo actualmente.

- 7 de 8 SN (88%) respondieron esta pregunta correctamente.
- En el caso de la SN de Colombia se malinterpretó la pregunta dado que se respondió quienes los financian y no cuáles son los proyectos. De todas maneras como parte de su respuesta, se menciona que hay más de 100 proyectos que se llevan a cabo en la SN.
- En el caso de Argentina, la respuesta se calificó como muy buena ya que enumera los principales programas y los desglosa por proyectos, de una manera muy completa.

País	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
Cant. de Proyectos (*)	4 programas con 14 proyectos	19	6	3	+ de 100 proyectos	4 progr y 40 proyectos	8	7

(*) Los datos que aparecen en el cuadro fueron extraídos de las respuestas, posiblemente en algunos casos son más en la realidad.

En cuanto a los temas, se destacan los siguientes:

SN / Tema	Salud	Desastres	HIV-SIDA	Fortalec. Institucional	Ayuda Comunitaria
Argentina	X	X	x	X	
Bolivia					
Brasil	X				x
Chile	X	X	x		
Colombia					
Ecuador	X	X	x	X	
Paraguay	X			X	X
Uruguay		X	x		X
Total SN	5	4	4	3	3
Total %	63%	50%	50%	38%	38%

También se mencionaron los siguientes programas y proyectos:

- formación profesional, como en el caso de las Sociedades Nacionales de Bolivia y Brasil
- lucha contra la violencia intrafamiliar o interna en el caso de Bolivia y Paraguay.

B2. De esa relación:

¿Cuáles cubren sus costos con recursos propios?

¿Qué porcentaje de los costos se cubren con fondos ajenos internacionales?

¿Que porcentaje de los costos se cubren con fondos ajenos nacionales?

- Todas las SN respondieron esta pregunta en forma **apropiada**, destacándose las respuestas de las SN de Argentina y Ecuador por su nivel de detalle.
- En el caso de la **SN Chilena**, si bien responde, aclara que la **información que se entregó no es oficial**, sino **aproximada** de acuerdo a la percepción de los diferentes departamentos.
- **Todas las SN** reciben **fondos internacionales**, en 5 de los 8 casos es superior al 80% por proyecto o programa. En la **mitad** de los casos reciben **fondos externos nacionales**, en porcentajes menores al 40% por proyecto.
- **5 de 8 SN** cuentan con recursos propios en porcentajes diferentes por proyecto o programa.

Sociedad Nacional	Recursos propios		Fondos internacionales		Fondos externos nacionales	
	Nº de proyectos cubiertos	Costo promedio cubierto (en %):	Nº de proyectos cubiertos	Costo promedio cubierto (en %):	Nº de proyectos cubiertos	Costo promedio cubierto (en %):
Argentina	13 de 14	entre el 10% y 15%	Mayoría (13 de 14)	entre un 75% a 90%	Minoría (2 de 14)	entre 20% a 30%
Bolivia	-	-	Todos	100%	-	-
Brasil	Mayoría (4 de 6)	100%	Resto (2 de 6)	100%	-	-
Chile	-	-	Todos	entre un 10% y un 50%	Todos	Entre un 30% y un 50%
Colombia	-	-	Todos	100%	-	-
Ecuador	Todos	En porcentajes sumamente variables	Todos	En porcentajes sumamente variables	1 solo **	12%
Paraguay	Minoría (3 de 8)	entre 40% y 100%	La mayoría	5 programas al 100% el resto % menor	1 solo	19,68%
Uruguay	Casi todos	entre 100% y 50%	Mitad	No especifica	-	-

Notas:

- **Chile:** La respuesta de la SN Chilena es buena aunque incompleta. Se brindó información aproximada (ya que los datos exactos los posee la **Dirección Nacional de Finanzas**). No cuentan con recursos propios y la cobertura total de costos, por lo tanto, se realiza con recursos internacionales y fondos externos nacionales.
- La **Cruz Roja Boliviana** contesta "sí" en todos los casos, cuando se pregunta sobre el porcentaje que cubren con fondos internacionales y para el resto de las opciones, responde "no". Se deduce que el sí corresponde al 100%, sin embargo cuando se solicitó aclaración se respondió que los fondos internacionales no cubren el sostenimiento de la SN.
- La **SN de Brasil** respondió con sí y cruces. Aquí se hace la misma deducción que con el caso de Bolivia y se concluye que 4 de los 6 programas se cubren enteramente con recursos propios y los restantes 2 con fondos internacionales.
- La **SN Uruguay** menciona el apoyo de la Cruz Roja Española, en cuanto a donaciones corporativas y el de la Delegación Regional y Sociedades Nacionales amigas en cuanto a fondos internacionales. La proporción de costos que cubren en cada programa no se especifica, sólo se menciona su colaboración. No hay cobertura de costos con fondos externos nacionales.

B3. ¿Están los siguientes puntos claramente formulados para cada programa o proyecto? En caso negativo, comente qué tipo de información es la que debería completarse a futuro.

- a) Objetivos que persigue
- b) Problema concreto que resuelve
- c) Actividades concretas
- d) Manera en que las actividades se llevan a cabo
- e) Duración/tiempos
- f) Localización geográfica
- g) A quiénes beneficia
- h) Indicadores Cuantificables
- i) Presupuesto operativo de ingresos y gastos

En la **mayoría** de las sociedades nacionales analizadas, **6 de 8 (75%)**, la respuesta fue afirmativa.

- En el caso de Chile, el responsable que completó el cuestionario no contaba con dicha información y contestó se solicitara directamente a **la Dirección de Desarrollo**. De aquí se desprende la sensación de que el cuestionario no ha sido completado en forma grupal sino que lo ha hecho sólo una persona.
- La Cruz Roja Argentina respondió la pregunta afirmativamente pero destacó que los proyectos se formulan de acuerdo a la necesidad del donante, especialmente al internacional. Este tema es interesante a revisar internamente.

B4. ¿Cuáles son, a su criterio, los programas o proyectos más atractivos para la captación de fondos? Mencione los 3 más atractivos, por ejemplo por su visibilidad o logros tangibles.

De las 8 sociedades nacionales bajo análisis, 2 mal interpretaron la pregunta (25%) y una, la SN Colombiana, respondió de manera muy genérica.

- Las SN de Bolivia y Ecuador en vez de contestar cuáles son los programas o proyectos más atractivos para la captación de fondos, contestaron actividades de recaudación más efectivas en sus sociedades nacionales.
- La SN de Colombia no menciona cuáles serían los programas más atractivos y da una explicación que supone que todos los proyectos serían atractivos para la captación de fondos si se llevaran a cabo en las capitales o regiones cercanas a estas.

De las respuestas restantes, 5 de 8 (63%), se destaca la de la Cruz Roja Argentina, por la amplitud de la información brindada.

En cuanto a los temas más llamativos para el donante, se pueden mencionar:

1. Socorro y Desastre (Argentina, Chile y Uruguay)
2. Salud (Argentina y Brasil)
3. HIV-SIDA (Argentina y Uruguay)
4. Ayuda Comunitaria (Paraguay y Uruguay)

B5. ¿Qué tiempo(s) promedio de ejecución tienen los programas? (Especifique si son años o meses, por ejemplo)

En esta pregunta las respuestas son variables:

- En el caso de Argentina, Brasil, Ecuador y Paraguay (50% de las SN), el tiempo promedio de ejecución que tienen los programas es de **un año**.
- Para la Cruz Roja de Uruguay es de **dos años**.
- La SN de Colombia respondió que algunos programas tienen **más de 4 años** de duración y otros tienen un **tiempo de ejecución más puntual** los cuales son muchas veces ocasionales y para temas específicos.
- Chile, vagamente responde que los programas pueden durar **varios meses** dependiendo de los objetivos que se hayan planteado en cada caso. La respuesta se deriva a **la Dirección de Desarrollo**.

- La respuesta de Bolivia sigue la suerte de la respuesta anterior, por lo que se vuelve a mal interpretar la pregunta y se contesta en función al tiempo de duración de las actividades de recaudación y no el de los programas.

Planificación y Movilización de Recursos

B6. Las actividades de Movilización y Desarrollo de Recursos de la Sociedad Nacional, ¿están integradas y articuladas con el Plan Estratégico? ¿De qué manera?

- El 50% de las SN analizadas (Argentina, Bolivia, Colombia y Ecuador) tienen sus actividades de MDR integradas y articuladas con el Plan Estratégico.
- La otra mitad aún no lo ha logrado:
 - En el caso de Brasil, se prevé para un futuro.
 - En la Sociedad Nacional Chilena, las actividades de MDR no están integradas ni consideradas de forma importante sino que sólo existen con el objetivo de proveer recursos económicos a la sede central.
 - Paraguay sólo cuenta con la recaudación anual de la Fiesta de la Banderita
 - En la Cruz Roja Uruguaya, no hay integración alguna.

B7. Existe en su SN la práctica de elaborar un Plan Operativo anual, que fije las metas y las acciones previstas en el año para la implementación del Plan Estratégico?

- 5 de las 8 SN, 5 (63%) cuentan con un Plan Operativo Anua (POA).
- De las 3 sociedades nacionales que **no** cuentan con el mismo (Brasil, Colombia y Uruguay), 2 no hacen observaciones al respecto, pero en el caso de Brasil, se prevé elaborarlo en el transcurso del 2006.

POA	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
¿Tiene?	Si	si	no	si	no	si	si	no
Comentario	Desde 2003, en proceso de desarrollo	Se practica en todas las filiales	Esperado para el 2006	A nivel nacional	-	Se adjunta archivo	Planificación Estratégica para 2005-2010	-

B8. Si la anterior es negativa, ¿qué otro u otros instrumentos de planificación utilizan en su SN para definir la acción de un periodo anual?

- La SN de Brasil: Las principales acciones están definidas por un programa de fortalecimiento institucional (Capacity Building Framework).
- La SN de Colombia: viene implementando, en colaboración con la Federación, un plan que les permita la capacitación en las filiales para la formación y el desarrollo de proyectos. Esto está siendo apersonado por la Oficina de Planeación y Cooperación.
- La SN de Uruguay: utiliza como instrumento de planificación el Plan de Trabajo Anual del Comité Central, elaborado por la Presidencia.

B9. ¿Elaboran las filiales de su SN planes Operativos?

Sólo 1 de las 8 SN, no elabora planes operativos por filial. El resto lo hace según la siguiente tabla:

SN	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
Comentario	Algunas ejecutándolo, otras finalizando la etapa de diseño y otras empezándolo	Todas las filiales	En proceso	Fijan sus propias formas de financiar su accionar	-	Planes de Desarrollo locales	8 de 12 filiales	Muy difícil

B10. ¿Existe un Plan o Estrategia de Desarrollo de Recursos? En caso afirmativo, ¿está articulado con el Plan Operativo anual? ¿De qué manera?

Todas las Sociedades Nacionales contestaron esta pregunta, pero sólo 3 de las 8 (38%) lo hicieron afirmativamente, a saber:

1. Bolivia: cuenta con el Plan de Desarrollo de Recursos Financieros el cual está enmarcado dentro del PED 2004-2008 (específicamente en los objetivos 11 y 18 de este último).
2. Chile: los departamentos de Marketing y Recursos Financieros de la SN han confeccionado un plan anual y una estrategia de captación. La misma no tiene un presupuesto asignado, pero utiliza los planes de trabajo de cada Dirección operativa para lograr sus objetivos comerciales.
3. Ecuador: existe un Plan de Estrategia de Desarrollo de Recursos que está realizada de acuerdo al POA y PE.

Del resto de las Sociedades Nacionales vale la pena comentar:

- Argentina, si bien contestó que no realizan dicho plan o estrategia, es una prioridad para el presente año (2006). Los resultados en relación a la MDR están incluidos en el POSC y en algunos POLs.
- Brasil cuenta que, a pesar de no contar con un plan integrado, existen intenciones y acciones reunidas para la transferencia de recursos de la Lotería Deportiva.
- Paraguay contestó que no hay estrategia por lo menos formalmente hablando y,
- Uruguay respondió en forma negativa y sin mayores aclaraciones.

B11. ¿Cuáles son las líneas básicas de dicho plan?

Esta pregunta solo aplica para aquellas Sociedades Nacionales que contestaron que existe un plan o estrategia de desarrollo de Recursos en la respuesta anterior. (es decir tan sólo 3 Sociedades Nacionales)

Las líneas básicas de dicho plan son para:

Bolivia

- La creación de equipos de captación de fondos a nivel nacional
- El trabajo en equipo de todos los miembros
- Difundir y mejorar constantemente la imagen institucional

Chile

- Mejorar la recaudación ya existente (Ej. Colecta Nacional)
- Crear nuevas formas de financiamiento
- Crear lazos con Empresas Privadas
- Generar nuevos negocios a partir de las ventajas comparativas de la CR

Ecuador

- Coordinar y capacitar a la Red territorial en mecanismos de captación de fondos
- Elaborar estrategias para captar Socios Suscriptores, previa contratación de Estudio de Mercado
- Incrementar ventas de servicios
- Realizar Alianzas Estratégicas
- Realizar Eventos Especiales.

B12. Analizado su Plan de Movilización de recursos, considera que:

En esta pregunta sólo se analizan las 3 SN que respondieron que cuentan con un Plan de MDR. (ver cuadro en la página siguiente)

Sociedad Nacional	Características del Plan de Movilización y Desarrollo de Recursos (MDR)																				
	Enfoque obj. estratégicos			Financiamiento contemplado			Profesionalizado			Diversificado			Integral			Evaluable			Operativo		
	M	P	N	Todo	SC	Mixto	M	P	N	M	P	N	M	P	N	M	P	N	M	P	N
Bolivia	X				X				X		X			X			X				X
Chile	X				X				X		X		X			X				X	
Ecuador	X					X		X		X			X			X				X	

Como conclusiones del cuadro se destacan:

- La SN de Ecuador es la que parece tener más avanzado su Plan de MDR.
- En el caso de la SN de Bolivia, si bien cuenta con un plan, le hace falta profesionalizarlo, y hacerlo operativo. Debe, a su vez, enfocarse en hacerlo más evaluable, integral y diversificado.
- La Cruz Roja Chilena pareciera tener un buen plan, sólo le faltaría profesionalizarlo y lograr mayor diversificación y operatividad.
- Las 3 SN cuentan con un plan muy enfocado al logro de sus objetivos estratégicos.

B13. ¿Especifica su Plan de MDR no solo el origen, sino también el destino de los recursos que se obtengan?

En el caso de las 3 SN las respuestas han sido diferentes:

- SN de Bolivia: en proceso de elaboración
- SN de Chile: respondió que no, la distribución se realiza según decisiones de los Órganos de Gobierno
- SN de Ecuador: su respuesta fue afirmativa, y los mismos están destinados a programas específicos.

B14. En su opinión, ¿están directamente relacionados esos destinos de los fondos con los objetivos, programas y proyectos previstos en su Plan Estratégico y su Plan Operativo Anual o se destinan a financiar acciones no previstas en ambos?

Nuevamente en este caso, las respuestas para las 3 SN que tienen plan de MDR difieren y en algún caso hasta parecen no ser consistentes con la respuesta de la pregunta anterior:

- SN de Bolivia: sí están identificados ya que forman parte del POA (esto no deja claro lo respondido en la pregunta anterior)
- SN de Chile: se derivó la pregunta a la Dirección Nacional de Finanzas y Órganos del Gobierno. Se considera como no contestada
- SN de Ecuador: sí, todos los proyectos a los que van destinados los fondos gestionados por MDR están previstos en el PND.

B15. ¿Existen y se conocen reglas de Integridad en la Sociedad Nacional? En caso afirmativo, ¿cuál es la política al respecto? ¿Cómo se lleva en la práctica? (Por ej. en las relaciones con empresas o en el uso de logo-tipo de la SN y del emblema del Movimiento)

- Todas las SN, menos Bolivia, cuentan y conocen las reglas de integridad. O sea, el 88% respondió afirmativamente.
- Sin embargo en esta pregunta se notaron respuestas muy diferentes, que hacen dudar acerca del conocimiento real de estas reglas por parte de todas las SN. Parecería que unas la interpretan de una manera y otras de otra.

SN / Tema	Reglas de integridad		
	¿Existen /conocen?	Política	Comentario
Argentina	si	Políticas institucionales de MDR y las de Asociaciones con empresas	Asociación con empresas: de acuerdo con al documento elaborado por FICR
Bolivia	no	-	-

SN / Tema	Reglas de integridad		
	¿Existen /conocen?	Política	Comentario
Brasil	si	Transparencia financiera	Campañas permanentes de esclarecimiento del símbolo
Chile	si	Se utilizan con empresas y otras instituciones	Asociación con empresas: de acuerdo con al documento elaborado por FICR
Colombia	si	Propagación a través de una ley	Políticas estrictas en el caso de alianzas con empresas
Ecuador	si	Manual de uso del emblema	Directrices de la FICR
Paraguay	si	No existe una política explícita	-
Uruguay	si	-	No existen problemas

C. Cuestiones relacionadas con las Herramientas Financieras y Presupuestarias

C1. ¿Se formula un Presupuesto anual Consolidado claramente desglosado por programas o proyectos, costos administrativos, operativos, de comunicación y de desarrollo de recursos?

- El 50% de las SN respondieron **afirmativamente**:
 - SN de Bolivia: se cuenta con el presupuesto anual consolidado desde principios del 2006
 - SN de Chile: el mismo es realizado por la Dirección Nacional de Finanzas para la Sede Central.
 - SN de Colombia: la SN elabora un presupuesto anual de Rentas y Gastos vigilado y desglosado por actividades. El mismo contempla también todos los costos inherentes.
 - SN de Ecuador: formula un presupuesto anual consolidado por centro de costos basado en los POAs y con un desglose detallado de ingreso y egresos operacionales y no operacionales (Comunicación y Desarrollo de Recursos constituye un Centro de Costos)
- La mitad restante contestó que **no formulaba un presupuesto anual consolidado (PAC)** pero o bien están en proceso de hacerlo o lo hacen de manera parcial en su mayoría. De esas respuestas se extraen las siguientes aclaraciones:
 - SN de Argentina: no existe un PAC de toda la SN, pero actualmente se elabora un presupuesto anual de la Sede Central.
 - SN de Brasil: debido a las complicaciones financieras que atraviesa la SN se dejó de presentar el presupuesto anual abierto por actividades operacionales. Sin embargo, los proyectos y programas se pueden visualizar en el Plan estratégico 2005/2008
 - Sn de Paraguay: la SN cuenta con un presupuesto por programa, pero no se conocen sus características ya que la respuesta está incompleta. Sólo se sabe que los costos están divididos en directos e indirectos.
 - SN de Uruguay: no cuenta actualmente con un PAC, pero se respondió que el mismo se efectuará en el nuevo Plan Estratégico.

C2. ¿Existe un sistema de ejecución presupuestaria que permita un seguimiento? En caso negativo explique que planes hay al respecto.

6 de 8 SN (75%) cuenta con un sistema de ejecución presupuestaria que permita un seguimiento al menos desde la Sede Central. Sin embargo Ecuador aclaró que el sistema actual está parcialmente automatizado (un 25%) y que su implementación total esta prevista para el 2006. Uruguay, por si parte, explicó que si bien se cuenta con un sistema, éste esta en proceso.

Las dos SN que no cuentan con ellos aclaran:

- La SN Boliviana respondió que no cuenta en la actualidad con un sistema así pero se estaba diseñando una herramienta que incluya la ejecución mensual de programas y gastos administrativos.

- En el caso de la Cruz Roja Brasileira, la respuesta negativa se justificó alegando poca actividad, por lo que no tenía sentido.

C3. ¿Dispone la SN de sistemas contables estandarizados que permitan la consolidación de balances?

- El 75% de las SN, o sea 6 de 8, respondieron que disponen de sistemas contables que permiten la consolidación de balances (Argentina, Bolivia, Chile aclara que es sólo para la Sede Central, Colombia, Paraguay y Uruguay)
- La SN de Brasil respondió que la organización se encuentra en una etapa de transición. Con carácter experimental, se están consolidando el mayor número de balances de filiales y se espera tener todas las cuentas debidamente consolidadas para fines del 2006.
- La Cruz Roja Ecuatoriana respondió que no dispone de dichos sistemas contables.

C4. ¿Se hacen análisis financieros? En caso afirmativo explique de cuáles son o de qué tipo. En caso negativo aclare si existen planes de hacerlos y en qué tiempos.

Del total de la SN bajo análisis, 5 (63%) respondieron que realizan análisis financieros (Argentina, Chile, Colombia, Paraguay y Uruguay) pero sólo 2 de éstas SN aclararon qué tipo de análisis llevan a cabo:

- Argentina: contestó que se realizan a través de presupuestos financieros
 - Cash flow
 - Análisis en base de ratios
 - Análisis vertical y horizontal en estados contables
- Paraguay: realiza, a nivel de programas y proyectos, análisis de viabilidad financiera y económica.

Dentro de las SN que contestaron que no realizan ningún tipo de análisis financiero, se destaca la respuesta de la SN de Ecuador por ser muy completa. En la misma, se explica que si bien no hacen estos análisis, se está actualizando la versión del sistema de cómputo contable en la que se contempla la instalación de análisis financieros (se estima que estará en vigencia para mediados del 2006). Bolivia, por su parte respondió que si bien en la actualidad la SN no realiza análisis financieros, con el sistema contable se tiene pensado efectuar análisis del comportamiento de los ingresos locales y su relación con los gastos, así como el análisis patrimonial.

C5. ¿Se usan indicadores de gestión financiera? En caso afirmativo, ¿cuáles utilizan?

- Sólo la Cruz Roja Argentina, usa indicadores de gestión financiera. Entre ellos menciona el índice de liquidez, el índice de endeudamiento y el de solvencia.
- Las 7 SN restantes (88%), **no** hacen uso de esta clase de indicadores. Es importante, sin embargo, recalcar el caso de la SN de Ecuador, que si bien en la actualidad no los utiliza, planea implementarlos para el ejercicio económico del 2006 incluyendo indicadores de gestión de liquidez, retorno de capital y apalancamiento financiero.
- En el caso de la SN de Chile, derivó la respuesta a la Dirección Nacional de Finanzas y no brinda ningún tipo de detalle. Al cierre de este informe se recibió aclaración de esta pregunta y ya está incluida en lo anterior.

C6. ¿Está interesado en compartir dicho análisis con otras SN y a su vez recibir análisis realizados por otras SN?

Casi todas las SN (89%) respondieron que estarían interesadas en compartir y recibir los análisis antes mencionados menos la CR Chilena, que nuevamente **deriva la respuesta** a la Dirección Nacional de Finanzas. En aclaración posterior afirman estar interesados pero ven como impedimento implementar esto con las filiales.

C7. ¿Se hacen análisis de riesgos financieros? ¿Quién está a cargo de los mismos?

- Sólo una SN, la de Paraguay, respondió afirmativamente a esta y si bien no incluyó quién está a cargo de los mismos, explicó que generalmente se realizan para programas de inversión.

- El resto de las SN (88%) no dio mayor detalle, salvo que **no realizaban** esta clase de análisis.
 - Sólo la SN de Ecuador mencionó que se empezarán a realizar para el ejercicio económico del 2006 y que estarán a cargo de la Dirección Administrativa Financiera y la coordinación de tesorería.
 - La SN de Uruguay respondió en forma incompleta y no se llega a entender si realizan análisis de riesgos financieros.

C8. ¿Existen análisis periódicos de origen / fuentes de ingresos? ¿Quién está a cargo de los mismos y cada cuánto los realizan?

- El 50% de las SN hacen análisis periódicos de origen/fuente de ingresos. Las especificaciones se resumen en el siguiente cuadro:

SN que lo realizan	Análisis de origen/fuente de ingresos		
	Responsable	Periodicidad	Comentario
Argentina	Dpto. de Administración y Finanzas	Mensual	
Ecuador	Tesorería	Control diario	También Coordinación de Presupuesto
Paraguay	Firma de Auditoría de los Estados Contables	Anual	-
Uruguay	Dpto. de Administración y Finanzas	-	-

- 3 de las 8 SN (las SN de Bolivia, Brasil y Colombia) respondieron que no realizan dicho análisis.
- En el caso de Chile, la pregunta se deriva a la Dirección de Finanzas, por lo que en términos de este estudio, se consideró como no respondida. Pero se recibió información posterior donde NO realizan dicho análisis.

C9. ¿Se usan análisis de destino / salidas de fondos?

- 5 de 8 SN (63%) respondieron que sí usan análisis de destino/salida de fondos. (se incluyen en este grupo: Argentina, Colombia, Ecuador, Paraguay y Uruguay)
- De las restantes SN: las de Bolivia y Brasil respondieron que no y la de Chile, nuevamente derivó la respuesta a la Dirección de Finanzas, que posteriormente aclaró que NO realizan este tipo de análisis.

C10. ¿Se realizan análisis de costos? ¿Qué indicadores utilizan? (ver ejemplos):

- Del total de las SN relevadas, el 75% contestó la pregunta (6 de 8):
 - 4 (la mitad) respondieron que no realizaban análisis de costos (se trata de las SN de Bolivia, Brasil, Colombia y Ecuador)
 - las otras 2 contestaron que sí realizaban y utilizan los siguientes indicadores:

SN que realizan análisis de costos	Indicadores de análisis de costos		
	% oportunidad vs. funcionamiento	% servicios a la comunidad vs. Gastos operativos	% promedio de costos SN / con respecto a la media nacional
Argentina	si	si	No
Uruguay	si	parcialmente	Parcialmente

- De las 2 SN restantes, la SN de Paraguay, no contestó a la pregunta y la de Chile derivó la respuesta a la Dirección de Finanzas.

C11. ¿Existe un presupuesto específico destinado a invertir en actividades de Desarrollo de Recursos? De ser afirmativo, ¿cuál es el porcentaje respecto del gasto total de la SN?

- Sólo la SN de Ecuador respondió que existe un presupuesto específico destinado a invertir en Actividades de MDR, el cual represente al 1,54% del gasto total.
- El resto de las SN, el **88%**, respondieron que no existe tal presupuesto. Sin embargo:
 - o La SN de **Argentina** comentó que existen partidas específicas en el presupuesto de la Sede Central;
 - o La SN de **Chile**, a su vez, explicó que si bien la organización no cuenta con un presupuesto fijo para inversión, se estima que durante el último año se invirtió aproximadamente 3% del total de gastos de la SN para actividades de promoción de Recaudación. Se aclaró también, que como regla general, se evita tocar los fondos institucionales para estas actividades, sino que se solicita a empresas privadas que financien este ítem.

C12 ¿Realiza su Sociedad Nacional rendiciones de cuentas? De ser afirmativa la respuesta, a qué públicos está dirigido: Donantes institucionales, Público en general, etc.

El 75% de las SN realizan rendiciones de cuenta. Dentro del 25% restante se encuentran Brasil, que **no realiza rendiciones de cuenta**, y Chile, que si bien tampoco las realiza, aclaró que esa **información es reservada** y sólo se da a conocer en caso de emergencia ante la opinión pública.

Las respuestas se observan en el siguiente cuadro:

SN	Rendición de cuentas		
	¿Realiza?	Público dirigido	Comentario
Argentina	Si	- Público en general	Se publica en la página web
Bolivia	Si	- Agencias Cooperantes - Soc. Nacional Cooperantes	También se hace por requerimiento
Brasil	No	-	Se piensa hacer en un futuro
Chile	No	- Información reservada	Sólo se informa en casos de emergencia ante la opinión pública. Aclararon que es para el gobierno y patrocinadores a pedido.
Colombia	Si	- Contraloría Gral de la Rep - Superintendencia Nac. de Salud	-
Ecuador	Si	- Instituciones del Estado - Donantes institucionales	-
Paraguay	Si	- Estado - Órganos de Gob. de la CR - donantes nacionales e internacionales	A través de balances impositivos presentados y la memoria anual
Uruguay	Si	- Autoridades - Socios - Organismos públicos - autoridades de la FICR	A través de la Memoria anual
Total de SN que la realizan	6 de 8		

C13. ¿Cada cuánto se realizan? ¿En qué formato? ¿Quién se encarga de las mismas?

Continuando con el análisis de las SN que respondieron afirmativamente la pregunta anterior, se puede concluir que la **mayoría** lo hace anualmente, en formatos muy diversos y desde áreas diferentes. El siguiente cuadro lo ilustra:

Listado de SN que realizan R.C.	Rendición de cuentas		
	Periodicidad	Formato	Responsable
Argentina	Anual	Electrónico (página Web)	Dpto. de Desarrollo de Fondos y Comunicación
Bolivia	Periódicamente	Según requerimiento	Departamento Contable
Colombia	Anual	Según lo que la ley y antes de	Contabilidad y Dirección Administrativa

		control exijan	y Financiera
Ecuador	Depende	Según el público	Dirección Administrativa y Unidad de proyectos
Paraguay	Anual	Según la contraparte	Administración General
Uruguay	Anual	El de la Memoria	Secretario General, Administración y Gerencia

C14. ¿Publica la SN un reporte anual?

Las únicas 2 SN que **no** publican un reporte anual son Brasil y Colombia.

Las 6 restantes respondieron que **sí** lo publican y lo hacen bajo la modalidad que se muestra la siguiente tabla:

SN	Argentina	Bolivia	Chile	Ecuador	Paraguay	Uruguay
Comentario	A partir de un formulario común basado en el PECRA	Estado Financiero y Memoria Anual	Memoria Anual	No específica	memoria Anual	No específica

D. Cuestiones relacionadas con la Organización y/o la Estructura

Sistemas de separación entre gobierno y gestión.

D1. ¿Quiénes toman las decisiones estratégicas en su SN respecto a la Recaudación de Fondos?
¿Quiénes llevan a cabo la implementación de dichas líneas?

- Las 8 SN (100%) respondieron esta pregunta:

- o Las SN de Brasil y Colombia, respondieron en forma incompleta
- o Las SN de Paraguay y Uruguay brindaron buenas respuestas, destacándose del resto

SN	Recaudación de fondos	
	Responsable	Implementación
Argentina	Director Ejecutivo	Departamento de desarrollo de fondos y Unidad Estratégica de Gestión
Bolivia	Presidente	Jefe de la Unidad de Desarrollo de Recursos Financieros y el Director Ejecutivo
Brasil	Dirección Nacional	-
Chile	Junta de Gobierno de la SN	Área de Comunicación y Marketing
Colombia	Junta Directiva Nacional	Director de cada área (no especifica cuáles son esas áreas)
Ecuador	Gobierno	Oficina de MDR
Paraguay	Comité General	Comité de Recaudación
Uruguay	Presidencia, Secretario General y Tesorería	Comisión de Damas de Recaudación de Fondos

D2. En el caso que las decisiones y/o implementación esté a cargo de voluntarios (ej. Miembros de la Comisión Directiva), describa brevemente el perfil de las personas que activamente participan

en estos temas (ocupación, edad promedio, contactos que tienen por ejemplo con posibles donantes)

- De la totalidad de las respuestas se desprende lo siguiente:

- El 50% de las SN no cuentan con voluntarios para la toma de decisiones y/o implementación de MDR (se trata de las SN de Argentina, Bolivia, Brasil y Ecuador).
- La SN de Chile no respondió a la pregunta inicialmente. En aclaración posterior explica que los miembros de la Comisión Directiva son profesionales de distintos sectores (salud, marketing, etc.)
- Las restantes 3 SN, el 38%, respondió que si cuentan con voluntarios:
 - **La SN de Colombia:** todos los miembros de la Junta Directiva son voluntarios, personas mayores a 50 años, profesionales y con una buena red de contactos.
 - **La SN de Paraguay:** las decisiones están a cargo del Comité de recaudación y participan voluntarios que son jóvenes o adultos jóvenes.
 - **La SN de Uruguay:** en el Comité Departamental de Montevideo y Comisión de Damas son adultos mayores, profesionales, con gran vocación de servicio y conocimiento de gestión, con estudio de mercadeo.

D3. ¿Se realizan actividades de movilización y recaudación de fondos desde las filiales? ¿Cómo se coordinan? (incluya actividades que tengan que ver con venta de servicios).

- Todas las SN respondieron afirmativamente a esta pregunta (100%) y la mayoría de las respuestas han sido muy completas, destacándose la de la Cruz Roja Argentina por su grado de detalle.
- En cuanto a la pregunta de **cómo se coordinan**, 3 SN (Cruz Roja de Brasil, Colombia y Ecuador) especifican que hay coordinación desde la sede central y otras 3 SN (Cruz Roja de Argentina, Bolivia y Chile) explican que no hay una coordinación general. Paraguay, por su parte, explicó que no hay coordinación alguna ya que las filiales son autónomas (Uruguay no respondieron esta parte de la pregunta)
- En el caso de **qué actividades** que realizan las filiales, se trata en general de la venta de servicios (cursos en su mayoría). Las SN de Bolivia y Ecuador, no las enumeraron.
- A continuación el detalle de las mismas:

	Actividades de MDR desde filiales		
	Coordinación	Comentario	Actividades/Venta de Servicios
Argentina	Son iniciativas aisladas. No se relacionan con una estrategia definida con anterioridad.	Se limitan al ámbito de acción de cada filial y no se unen con otras filiales.	No hay coordinación entre el nivel central y los locales. - 42 servicios educativos, cursos de 1° auxilios, asistencia sanitaria en eventos y capacitación a empresas
Bolivia	Las filiales realizan distintas actividades de recaudación y elaboran su propio plan, pero no existe ninguna coordinación con el nivel central.	la SN aún no cuenta con el fortalecimiento de la Unidad Nacional de Desarrollo de Recursos Financieros	-
Brasil	A cargo del Departamento Nacional de Filiales de la SN	La recaudación por filial está a cargo de sus propios dirigentes	Los dirigentes son, a su vez, responsables por los servicios ofrecidos al público
Chile	No están coordinadas por la Sede Central.	Las filiales tienen autonomía que les permite generar sus propios programas de recaudación.	Las filiales realizan actividades básicas de captación con ventas de artesanías o servicios de 1° auxilios, atención de policlínicos y otros.
Colombia	Desde la Sede Central y desde las direcciones nacionales	-	Día de la Banderita (colecta nacional), vacunación, capacitación, serv. de ambulancias, banco de sangre y atención médica.
Ecuador	A cargo de la Oficina de MDR de la Sede Central	Se presta asesoramiento y material pero cada filial decide qué mecanismo de recaudación utilizar.	-
Paraguay	-	-	Se venden cursos de 1° auxilios, botiquines, ropa usada

Uruguay	-	Se realizan en todos los Comités Departamentales acorde a su idiosincrasia y entorno.	Venta de rifas, reuniones benéficas, venta de servicios en general.
---------	---	---	---

La Actividad de MDR

D4. ¿Existe en su SN unidades con responsabilidad directa en MDR? Mencione cuáles son.

- 6 de 8 SN contestaron afirmativamente (75%), lo cual es bastante positivo.
- Sólo las SN de Brasil y Uruguay respondieron que sus Sociedades Nacionales no cuentan con unidades que tengan responsabilidad directa en MDR.

D5. ¿Quiénes la componen?

D6. ¿A quién o quienes reportan esas unidades con responsabilidad específica en materia el área de MDR?

A los efectos de lograr una mejor comprensión, se unieron ambas preguntas bajo un mismo cuadro comparativo:

	Actividades de MDR		
	Unidades con responsabilidad en MDR	Composición	Reporta a:
Argentina	- Departamento de desarrollo de Fondos y Comunicación y Unidad estratégica de Gestión	Director + un equipo de 5 personas	Director General Ejecutivo
Bolivia	- Unidad Nacional de Desarrollo y Recursos Financieros	Jefe de la Unidad	Dirección Nacional Ejecutiva y Presidencia.
Chile	- Departamento de Marketing y - Recursos Financieros	2 profesionales del área que trabajan medio tiempo	Director Nacional de Finanzas En aclaración posterior especifican a la Presidencia!!!!
Colombia	- Junta administradora de la lotería	Presidente, vicepresidente y 2 miembros de la Junta Directiva Nacional	Junta Directiva Nacional
Ecuador	- Oficina de MDR - Responsable de captación de fondos en la red territorial	1 responsable junto a un equipo de 12 personas	Gerente de Producción (según organigrama)
Paraguay	- Comité Ejecutivo - Comité de Finanzas - Comité de Recaudación de Fondos	Miembros activos	Comité Ejecutivo

Como se observa solo **dos SN** (la de Ecuador y la de Argentina) tienen equipos de recaudación de fondos más numerosos. El resto, parece tener solamente la persona que lo coordina o planifica y no mucho más apoyo. En el caso de Chile, se recibió una serie de preguntas casi al cierre de este informe donde se aclaran puntos y hay contradicciones con lo antes respondido, por ejemplo, especifican que reportan a la Dirección de Finanzas y en la aclaración posterior dicen que reportan a la Presidencia.

D7. ¿Cuál es el nivel de responsabilidad de las actividades de Desarrollo de Fondos de las siguientes áreas o personas?

- Sólo 4 de las 8 SN (50%) respondieron con el grado de detalle requerido esta pregunta.
 - Las SN de Argentina y Ecuador lo hicieron de forma muy completa
 - La SN de Colombia, respondió indicando niveles de responsabilidad que estimamos son relativos al MDR y la SN de Uruguay, por su parte, respondió con cruces, lo que interpretamos como que son áreas que tienen responsabilidad sobre MDR.

- La SN de Paraguay no contestó la pregunta y la SN de Brasil no cuenta con un área de MDR por lo que no aplicaba una respuesta.

Área/Cargo	Argentina	Bolivia	Colombia	Chile	Ecuador	Uruguay
Director General/Secretario General	Aprobación de estrategias	Fiscalización	Responsabilidad Alta	Buscar fuentes de Financiamiento	Dirección de ejecución técnica	Tiene algún tipo de responsabilidad
Consejo Nacional	Aprobación de políticas y estrategias globales	Monitoreo	Responsabilidad Alta	Contactos	Decisión política	-
Área de Programas/áreas de servicios	Diseño, implementación y rendición de programas	-	-	Venta de servicios	Coordinación y responsabilidad de los proyectos	Tiene algún tipo de responsabilidad
Presidencia	Aprobación de reportes	Normativo y político	Responsabilidad Alta	Decisión final de las actividades a desarrollar	Representación legal	-
Red territorial	Implementación de acciones	-	-	-	Coordinación de eventos y fundraising	-
Admin./Finanzas	Control presupuestario y seguimiento de cobranzas	Fiscalización y rendición de cuentas	-	Fiscalizar y administrar los recursos	Facturación y transparentar a MDR	Tiene algún tipo de responsabilidad
Área de Recaudación de Fondos	Definición e implementación de estrategias y rendición de cuentas	Ejecución de actividades y administración	-	Recaudar fondos, proponer y aplicar estrategias	Elaboración de estrategias	Tiene algún tipo de responsabilidad

Como se observa, en **general** las áreas de Presidencia, Consejo y Dirección Ejecutiva o bien tienen funciones de aprobación o de monitoreo. Las funciones de diseño de estrategias y ejecución se encuentran directamente en las áreas de MDR en el caso que las tengan o en la red territorial.

Bases Legales y Estatutos

D8. ¿Permite el estatuto de la SN la actividad de recaudación de fondos? En caso negativo, ¿qué medidas se tomarán en el futuro para sortear este obstáculo? En caso afirmativo, ¿existe alguna restricción en particular?

- 7 de las 8 SN (88%), respondieron correctamente esta pregunta.
- 6 de esas 7 (75% del total), lo hicieron en forma afirmativa, explicando que no hay restricciones en sus estatutos para la recaudación de fondos y muchos lo tienen contemplado dentro del mismo.
 - La SN de Colombia, enunció que el estatuto no es claro en esta materia y consecuentemente, se prevé una reforma para el corriente año. Sin embargo, aclaró que la SNCRC ha sido cautelosa en facilitar a terceros el uso del nombre y del emblema.
- La SN de Uruguay, no respondió lo que se preguntaba, por lo que se consideró respuesta errónea. (De todas maneras, se deduce que el estatuto de la SN permite la actividad de recaudación de fondos ya que se contestó que, en el 2005, se duplicó la recaudación por reuniones benéficas y por venta de servicios de cursos).

Las SN cuyos estatutos permiten la actividad de recaudación de fondos son las siguientes:

	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Ecuador	Paraguay

Tipo de restricción	Ninguna	Ninguna	No especifica	Las leyes vigentes del país	Establecidas en la Política de Recaudación de fondos y en el Código de ética	Debe cumplir con ciertos requisitos de contabilidad y seguridad
Comentario	-	Art. 20 del estatuto	-	Ej. Colecta Nacional, 1 sola vez al año	-	Todos los proyectos de recaudación son presentados al Comité de Finanzas

D9. Las leyes de su país, ¿permiten que la SN realice actividades de captación de fondos? De ser afirmativa la respuesta, ¿es necesario pedir una autorización o cumplir con algún tipo de requisito en especial? ¿Cuál es la situación de su SN al respecto?

Todas las SN respondieron que las leyes de su país permiten que la organización realice actividades de captación de fondos.

- En el caso de la **SN Uruguay**, la respuesta es afirmativa pero sin ningún grado de detalle, por lo que no se conoce nada más al respecto. No se toma en cuenta para la confección del siguiente cuadro

Para conocer si necesitan pedir autorización o cumplir con algún tipo de requisito en especial y la situación de cada una de las SN al respecto, se presenta el siguiente cuadro:

	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	Paraguay
Requisitos	- Inscripción de base de datos de donantes	No hace falta pedir aut.	Estatuto aprobado por decreto nacional	- Tener personería jurídica - Tener la contabilidad al día	-No hay ningún tipo de restricción	- No hace falta pedir autorización	- Cumplir con las exigencias de leyes nacionales - Cumplir con las resoluciones municipales
Situación de la SN	-	En orden	En orden	En orden	En orden	En orden	-
Comentario	- Autorización para campañas de recaudación en ciertos casos	-	Sólo para los sorteos públicos se necesita autorización	-	CRC goza de plenas libertades para recaudar fondos	-	-

E. Recursos Humanos

E1. ¿Cuenta su Sociedad Nacional con la colaboración de voluntarios para tareas de MDR? En caso afirmativo, ¿qué tipo de tareas realizan y qué cantidad de voluntarios son?

E2. ¿Reciben los voluntarios algún tipo de capacitación? ¿En qué consiste?

- 5 de las 8 SN, (63%) cuentan con la colaboración de voluntarios para tareas de MDR.
- Las 3 SN restantes, (las de Bolivia, Brasil y Colombia) no tienen voluntarios dedicados a esta función, aunque la SN boliviana aclaró que sí cuentan con voluntarios en otras áreas.
- En el caso de la SN de Argentina, la respuesta, si bien es afirmativa, no es completa ya que sólo especifica que hay voluntarios a nivel local (en la sede central el trabajo es rentado), pero no se respondió nada acerca de las tareas que realizan y la cantidad con la que cuenta. En cuanto a la capacitación que reciben, es poca y sobre aspectos generales.
- El resto de las respuestas se observa en el siguiente cuadro:

Voluntariado para MDR	Chile	Ecuador	Paraguay	Ecuador
-----------------------	-------	---------	----------	---------

Tipo de tareas	- Colecta nacional	-Gestiones en empresas - Medios de comunicación - Asesores legales	- Programación y ejecución	Todo tipo de tareas
Cantidad	Todo el voluntariado del país	2	Variable	50 damas + variable
Capacitación	Si	no	si	no
Tipo	Específica de cada proyecto	-	Específica para cada evento	-

Si bien la siguiente afirmación debería haber sido contestada sólo por aquellas SN que cuentan con voluntarios, todas las SN lo hicieron de todos modos.

“En general el voluntariado de la SN conoce muy bien cual es la cultura organizativa”.

	Según las SN, la afirmación es:			
	Muy Cierta	Bastante Cierta	Poco Cierta	Falsa
Argentina		x		
Bolivia			X	
Brasil			X	
Chile		x		
Colombia			X	
Ecuador		x		
Paraguay		x		
Uruguay		x		
Total absoluto		5	3	
Total %		62%	38%	

Comentarios:

- Algunos de los comentarios que se extraen del llenado del cuestionario son:
 - SN de Bolivia: “No todos los voluntarios/as conocen el PED 2004-2008 y menos el Plan de Desarrollo de Recursos Financieros”
 - SN de Colombia: “La cultura organizacional es poco compartida y conocida por el voluntariado. Tradicionalmente se ha procurado que éstos no realicen tareas administrativas por las implicaciones de orden legal laboral que puedan generarse, y solamente la acción de los voluntarios se hace a favor de los más vulnerables, no para la institución”
 - SN de Ecuador: “Se debe reforzar el tema de la Sociedad a futuro y ver cómo encarar los desafíos de la Ayuda Comunitaria”
 - SN de Paraguay: “Algunos voluntarios adolecen de una buena información acerca de la filosofía del movimiento internacional de la CR, para subsanar esto se ha adoptado una política de incluir temas referentes a la filosofía y los Principios Fundamentales en todos los cursos y charlas que realiza la institución”

E3. ¿Qué experiencia específica y/o formación tiene/n la/s persona/s a cargo de la MDR en su SN? (Formación, años de experiencia, hitos relevantes de carrera, experiencia específica en MDR)?

- 6 de las 8 SN (75%) respondieron esta pregunta:
 - La mayoría de las respuestas fueron muy buenas y completas. En el caso de las SN de Paraguay y Uruguay, si bien la información proporcionada fue buena, las respuestas son algo

incompletas, especialmente en cuanto al tipo y los años de experiencia de los responsables mencionados.

- La Cruz Roja Colombiana, no respondió la pregunta, tal vez por no contar con un área específica más allá de la Junta para la Lotería.
- En el caso de la SN de Brasil no se cuenta con información ya que no cuenta con un área de MDR y por consiguiente no aplicaba la pregunta.

	Cargo en la SN	Profesión	Área de experiencia laboral previa (a ingresar a la SN)	Tipo de experiencia en MDR (detallar funciones)	Años de experiencia laboral (totales)
Argentina	1) Director de Desarrollo de Fondos y Comunicación	Estudiante de Cs. de la Com.	Comercial	Acciones específicas de MDR	12
	2) Director de las UEGs	Contador	Auditoría y Gerencia	-	10
	3) Referente para relaciones con empresas	Lic. en Comercio Internacional	Comercio Internacional	-	-
Bolivia	1) Jefe Unidad Desarrollo de Rec. Financieros	Ingeniero Comercial	Diseño de nuevas estrategias de ventas	Eventos	5
Chile	1) Director de Marketing	Comunicador Social	Organismos Públicos	Adquirida en la propia organización	10
	2) Director de Recursos Financieros	Técnico en Marketing	Empresas privadas. Comunicación	Sist. de ventas de intangibles y planificación estratégica	9
Ecuador	1) Responsable de MDR	Estudios en Adm de Empresas	Voluntariado en otras ONGS. Relac. Publicas	Eventos. Conocimiento del medio. Autogestión	10
Paraguay	1) Tesorero	Administración de Empresas	Director de empresas financieras	Acuerdos con tarjetas de crédito. Gestiones grales de Fundraising	-
	2) Administrador Gral.	Administración de Empresas	Gerente bancario de empresas estatales	-	-
	3) Sindico Titular	Administración de Empresas	Presidente de empresas financieras privadas	-	-
	4) Dir. Desarrollo y miembros del CC y E	-	Empresaria privada	Recaudación de fondos	-
	5) Miembros del CC y E	-	Experiencia en otras ONGs	-	-
	6) Miembros del CC y E	-	Empresaria Privada	-	-
Uruguay	1) Comisión de Damas	Todo tipo de profesión	En otras ONGs y organismos públicos	-	Larga data
	2) Comités Departamental de Montevideo	Profesionales	En otras ONGs y organismos públicos	-	Larga data
	3) Áreas	Diversas profesiones	Impulsos personales	-	Larga data

Tal como se observa en el cuadro, en el caso de las **SN que poseen un área** o unidad referida a MDR, las personas a cargo provienen o bien del área de Administración de Empresas o de áreas de Marketing y/o Comunicación Social, habiendo tenido experiencia en la empresa privada en su mayoría. En el caso de los **comités voluntarios**, los perfiles son más variados, muchos son empresarios, pero es más difícil hacer una generalización al respecto.

E4. ¿Qué otras personas dentro de la SN tienen habilidades o interés en temas de MDR?

- **5 de las 8 SN (63%)** contestaron que existen otras personas con habilidades o intereses en temas de MDR en la organización. Dada la variedad de perfiles los transcribimos en la siguiente lista:

- CR Bolivia: Dirección Ejecutiva
- CR Brasil: Consejero de la SN
- CR Chile: Voluntarios
- CR Paraguay: Miembros del Comité Central y Órganos de Gestión
- CR Uruguay: Servicio de Proyectos y Programas. Secretaria General

F. Comunicación

Posicionamiento de marca

F1. ¿Qué nivel de conocimiento existe en la población de su país de la marca de la Cruz Roja? (si tiene investigaciones de mercado al respecto, inserte esos datos)

- 7 de 8 SN (88%) respondieron correctamente a esta pregunta. Se destacan especialmente las respuestas de las SN de Bolivia, Chile y Paraguay por su nivel de detalle.
- La respuesta de la SN de Uruguay fue calificada como errónea, ya que se considera que no respondió lo que se preguntaba. ("La población ve con esperanza a la CRU en situaciones críticas").

	Nivel	Investigación de mercado que avale	Comentario
Argentina	Alto	no	-
Bolivia	Normal	no	-
Brasil	Bueno	-	-
Chile	Alto	-	A nivel nacional e internacional
Colombia	No específica	En proceso	Financiada por la CR Estadounidense
Ecuador	Alto	-	90% de la población
Paraguay	Muy alto	-	Gran crecimiento

- De las **SN que respondieron**, (con la excepción de la Colombiana) se denota un buen nivel de conocimiento de la marca en la población ya que:
 - La mayoría respondió que el nivel es alto, la SN de Paraguay afirmó que su SN ha tenido un crecimiento vertiginoso en cuanto al conocimiento de la marca y en la actualidad es altamente conocida.
 - El resto de las SN, Bolivia y Brasil, expresó que era normal o bueno.
- **Ninguna** SN cuenta con una investigación de mercado actualizada. La SN de Colombia fue la única que mencionó que el estudio está en proceso financiado por la Cruz Roja Estadounidense.

F2. ¿Qué nivel de conocimiento existe en la población de su país acerca del trabajo de la SN en su país?

- 7 de 8 SN (88%) responden correctamente esta pregunta (88%) ya que la SN Uruguaya, nuevamente, responde de manera errónea, siguiendo la misma suerte que la pregunta anterior.

	Nivel	Comentario
Argentina	Confuso	Vinculado a actividades tradicionales
Bolivia	Bajo	Sólo en 1º auxilios y desastres
Brasil	Bajo	Se espera una mejoría
Chile	Relativo	Se conoce el accionar para emergencias

Colombia	Encuesta en proceso (idem pregunta anterior)	
Ecuador	Alto	Se necesita reforzar el conocimiento en otras áreas
Paraguay	Bajo	Conocimiento sólo en algunas áreas

- La **conclusión** que se desprende del cuadro es que, en la mayoría de los países en estudio, la Cruz Roja es conocida básicamente por su trabajo en el área de desastres y emergencias, actividad tradicional de la organización. Pero no es conocida por el trabajo que fue realizando en nuevas áreas, como por ejemplo HIV-SIDA, violencia familiar, inserción laboral, entre otras.

F3. Nivel de respeto al uso del símbolo / emblema ¿Tiene clara la SN las reglas de uso del emblema?

- Todas las SN respondieron que tienen claras las reglas de uso del emblema.
- En el caso de las SN de Ecuador y Paraguay, por ejemplo, se trabaja en la difusión de las mismas, a través de diversas actividades.
- Las SN de Bolivia, Argentina, Colombia y Paraguay cuentan con leyes donde se establecen las reglas de uso.
- Las CR Brasileira y Chilena, cuentan con la publicación de un documento específico y manuales institucionales respectivamente, que tratan el tema.

F4. ¿En qué casos es dificultosos cumplirlas?

Entre las respuestas que dieron las diferentes SN, se pueden destacar los siguientes casos dificultosos:

- Uso del emblema por parte de terceros
- En caso de disturbios internos
- Imitación por parte de empresas privadas
- Identificación de los servicios de salud con el emblema

Comunicación

F5. ¿Aplica la SN una estrategia de Comunicación?

F6. De ser así, ¿cuáles son los principales objetivos de la misma?

- El **50%** de las SN realizan una estrategia de Comunicación: se trata de las SN de Bolivia, Chile, Ecuador y Uruguay.
- La SN de Brasil, mal interpretó la pregunta y continuó respondiendo sobre el uso del emblema.
- El resto de las SN, Argentina, Colombia y Paraguay están desarrollándola.
- De las **4 SN** que respondieron que contaban con una estrategia de comunicación:
 - La SN de Uruguay no contestó cuales eran los principales objetivos de la misma
 - Los objetivos de las otras 3 SN se resumen en el siguiente cuadro:

	Bolivia	Chile	Ecuador
Objetivo 1	Conocimiento y respeto del Emblema	Difusión de las actividades	Difundir el trabajo de la institución
Objetivo 2	-	Difusión de las campañas	Posicionar todas las áreas de trabajo
Objetivo 3	-	Imagen	Consolidar la red Territorial

F7. En la estrategia, ¿cuántas campañas se realizan por año y en qué consisten?

- 5 de 8 SN (63%) respondieron correctamente esta pregunta.
- Las SN de **Brasil, Paraguay y Uruguay** no realizan campañas de comunicación

De las SN que realizan campañas de comunicación, se describen las siguientes:

SN	Campañas Tema	Objetivo	Público	Medios	Duración	Resultado
Argentina	Día Internacional de la Cruz roja	Información de las actividades	General	Locales y Nacionales	1 mes	Alta adhesión de las filiales
	Día de la Cruz Roja Argentina	Información de las actividades	General	Locales y Nacionales	1 semana	-
	Día mundial de la lucha contra el SIDA	Difusión Sensibilidad	Jóvenes	Locales y Nacionales	1 semana	Adhesión filiales Interés público
Bolivia	Uso del emblema	-	Interno Externo	Impresos Audiovisuales	2 meses	Expectativas cubiertas
	"la verdad sobre el SIDA, pásala"	Difusión	Jóvenes Poblac. general	TV, radio e impresos	1 mes	Presencia institucional
	Día Mundial de 1º Auxilios	Reconocer la importancia	Población en general	Masivos	2 semanas	Impacto en la sociedad
Chile	Inicio del Año Escolar	Recolección de cuadernos	Niños en edad escolar	Internet Medios Masivos	1 mes	Bueno (+ de 5.000 cuadernos)
	Invierno	Alimentos y vestuario	Víctimas, niños y otros	Internet Medios Masivos	5/6 meses	Optimo
	Donantes Voluntarios de Sangre (DVS)	Crear conciencia	Jóvenes y Universitarios	Internet Medios Masivos	Permanente	Optimo
Colombia	Respeto del nombre y uso del emblema	Difusión	Población nacional	TV, radio y otros	2 meses	No se ha medido
	Donación Voluntaria de Sangre	Educación a la población	Nacional	TV y radio	3 años	En medición
	Nuevo plan de premios de la Lotería	Presentación del nuevo plan	Público en general	Prensa, Radio y TV	3 meses	Pequeño crecimiento en la venta de Lotería
Paraguay	Donación Voluntaria de Sangre	Promover la DVS	Personas de 17-65 años	Prensa y radio	1 mes	Incremento de un 10% de las donaciones
	Démosle la vuelta al Parque	Visibilidad Fundraising	Público en general	Folleto, prensa y radio	3 meses	Asistencia de 10.000 personas.

De cuadro anterior se desprenden las siguientes conclusiones:

- Hay tres temas que se repiten en algunas SN. Los mismos son:

	HIV - SIDA	Respeto del uso y nombre del emblema	Donación Voluntaria de Sangre (DVS)
Argentina	x		
Bolivia	x	x	
Chile		x	x

Colombia			x
Ecuador			x
Total SN	2 (25%)	2 (25%)	3 (38%)

- Las campañas sobre estos temas tienen las mismas características independientemente de la SN que la realice, respecto de objetivo, duración, público.
- En general realizan entre 2 y 3 campañas por año.
- Se trata de campañas de corta duración (salvo un par de excepciones)

F8. En el caso del uso de medios masivos, ¿existen alianzas con medios específicos? ¿Con cuáles?

Dada la diversidad de las respuestas, se volcaron en la siguiente tabla:

	Realiza alianzas	
Argentina	No	Sólo casos puntuales
Bolivia	Si	Algunas filiales
Brasil	-	No contestó
Chile	Si	Para publicar avisos
Colombia	Si	Ocasionalmente
Ecuador	Si	Para cada campaña
Paraguay	No	Pero hay buena relación
Uruguay	-	Respuesta errónea

§ El 50% de las SN respondieron que en el caso del uso de medios masivos, existen alianzas.

§ El 25% de las SN respondió que no realizan alianzas.

§ El otro 25% no respondió.

Aclaraciones por SN:

- LA SN de Argentina, no realiza alianzas previas de trabajo. Sólo hubo dos casos puntuales:
 - Campaña para el día del niño con canal 9 de Bs. As
 - Recital por las inundaciones en la Prov. De Santa Fé (2003) televisado por Canal 13
- SN de Bolivia: a nivel nacional algunas filiales concretaron alianzas, especialmente con radios y algunos canales de TV (los medios impresos son más difíciles de conseguir)
- SN de Chile, realiza alianzas con los medios para publicar avisos pequeños, pero sin costo alguno para la CRC. Por ejemplo:
 - los avisos de los cursos de Primeros Auxilios los realiza en el diario "El Mercurio", de circulación nacional.
 - Otras actividades se publican con el "Grupo Copesa" (La tercera, La Hora, La Cuarta)
- SN de Colombia, realiza alianzas ocasionalmente y con motivo de las frecuentes tragedias que afectan al país. Entre los medios que se asociaron a la SN se encuentran:
 - Prensa, radio y TV: RCN, CARACOL y EL TIEMPO
- SN de Ecuador realiza alianzas para cada campaña (descuentos o espacios gratis). Entre los medios citó (dependiendo del tema):
 - Prensa: Diario Hoy y El Comercio
 - Radio: Sucesos, Gitana y Bolívar
 - Espacios noticiosos en TV
- SN de Paraguay, respondió que no existen alianzas específicas, pero sí existe un apoyo de la prensa en general.

F9. ¿Qué medios son los que habitualmente utiliza la SN para las campañas? (excluyendo actividades de prensa)

- **6 SN (75%)** respondieron a este interrogante (la SN de Bolivia mal interpretó la pregunta y la de Brasil no contestó)
 - 2 de ellas (25%), las SN de Paraguay y Uruguay, no hacen uso de medios masivos

SN	Medio	Tipo de acuerdo	Frecuencia
Argentina	Prensa gráfica	Publicación de campañas de recaudación	1 vez al año
	TV		
Chile	Radio	Espacios en diversos horarios	Semanal
Colombia	Radio	Compensación	Ocasional
	TV		
Ecuador	Radio	Cuñas gratis	3 veces al año
	Prensa	Espacios Publicitarios	3 veces al año
	TV	Espacios Gratis	1 vez al año
Paraguay	Pintatas, Festival de Rock y Folletos		
Uruguay	Revista y reuniones benéficas...		

- Por lo que se aprecia en el cuadro el uso de medios masivos por parte de las SN es bastante limitado y circunscrito a ocasiones puntuales.

F10. Internet: ¿Posee la SN página web? ¿Qué cantidad de visitas únicas tiene por mes? ¿Quién y cada cuanto se actualiza?

- **Todas las SN** respondieron afirmativamente la pregunta, destacándose por su buena calidad, las respuestas de las SN de **Ecuador y Paraguay**.
- En cuanto a la **cantidad de visitas por mes y otras aclaraciones**, se advierten la tabla a continuación:

SN	Visitas x mes	Actualizaciones	Comentarios
Argentina	18.000	-	El sitio es más bien informativo
Bolivia	1.700	Esporádicas	Se hacen actualizaciones esporádicas
Brasil	-	Cada 15 días	La página fue reestructurada en 12/2005
Chile	35.000	-	Más visitas cuando hay emergencias
Colombia	1.500	Cada 8 días	Actualización cada 8 días. Antigüedad: 4 años
Ecuador	800	Mensual	Está siendo diseñada
Paraguay	-	Cada 2 o 3 meses	Se está reestructurando
Uruguay	-	-	

F11. Internet: ¿Existe una sección de MDR de en su website? ¿Ofrece posibilidad de donación online?

A pesar que **todas** las SN poseen página web, tan sólo **3 (38%)** de ellas manifiestan tener una sección de MDR en la misma. Y tan sólo 2 de ellas (el **25%**) posee un cupón on line para donaciones.

Se observa el detalle en el siguiente cuadro:

SN	Página Web	Sección MDR	Cupón online
Argentina	ü	ü	
Bolivia	ü		
Brasil	ü		
Chile	ü	ü	ü
Colombia	ü		
Ecuador	ü		
Paraguay	ü	ü	ü
Uruguay	ü		
Total de SN	Todas	3 de 8	2 de 8
TOTAL %	100%	38%	25%

F12. ¿Existe un área o unidad de comunicación que lleva a cabo la estrategia? En caso afirmativo, ¿cómo está compuesta? En caso negativo ¿quiénes llevan a cabo las tareas de comunicación?

- 7 de 8 SN (88%) cuentan con un área o unidad de comunicación compuesta en general por entre 1 y 3 personas (exceptuando la SN de Ecuador que tiene más de 5 profesionales en el área)
 - Las SN de Chile, Colombia y Uruguay si bien contestaron, lo hicieron de forma incompleta, es decir no especificaron cómo está compuesta el área.
 - La SN de Brasil es la única SN que no cuenta con una unidad de comunicación y no especifica quién lleva a cabo las tareas de comunicación, a pesar de mencionar posteriormente una "Asesoría" en Comunicación.
- La organización de las unidades o áreas es diferente para cada SN:
 - § En el caso de Argentina, es parte del Departamento de Desarrollo de Recursos y Comunicación
 - § En Bolivia es la Unidad Nacional de Comunicación y Difusión
 - § En Chile es la Dirección Nacional de Comunicación
 - § En Colombia es el Área de Doctrina y Procedimientos
 - § En Ecuador es el Área de Comunicación
 - § Y en Paraguay es el Parea de RRPP y Prensa

F13. ¿Cuál es el perfil y tipo de experiencia de la persona a cargo del área?

- En 6 de las 7 SN que cuentan con un área de comunicación, el responsable es un comunicador social con distintos niveles de experiencia.
- Sólo en el caso de la SN de Chile, el responsable es un periodista profesional.

F14. ¿Es la CR referencia en términos de información para medios? De ser así, ¿cómo funciona la relación con la prensa y quién está a cargo de la misma? De no serlo, ¿por qué cree que los medios no acuden a la CR y qué organización es un referente?

- Todas las SN respondieron esta pregunta. Si bien las respuestas fueron buenas, en la mayoría de los casos hubo partes incompletas.

SN	MEDIOS		
	¿Es referente?	Relación con la prensa	A cargo de:
Argentina	Si, en tema de Desastres	En medio de un proceso	-

SN	MEDIOS		
	¿Es referente?	Relación con la prensa	A cargo de:
Bolivia	Si, en tema de Desastres y 1º Auxilios	Optima	-
Brasil	-	No hay contacto permanente	Asesoría de Comunicación
Chile	Si, depende del tema	-	-
Colombia	Si, tiene si propio boletín de prensa	Buena	Un periodista
Ecuador	Si	-	Dpto. de Comunicación
Paraguay	Si	Buena	Coordinadora de RRPP
Uruguay	-	Buena	-

- Si bien del cuadro se desprende que la CR es referente para los medios, esta condición debe acotarse sólo a ciertos temas. En general es referente en cuanto a Desastres y Primeros Auxilios, o sea en las actividades tradicionales de la organización.

F15. ¿Sigue la SN los lineamientos del Manual de Identidad Institucional? ¿Existe algún tipo de dificultad para su cumplimiento?

- 5 de 8 SN (63%) lo hicieron de forma afirmativa y respondieron que **no existe** ningún tipo de **dificultad para su cumplimiento** (Las SN de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia y Ecuador)
- Las SN de Paraguay y Uruguay no cuentan un Manual de Identidad Institucional, pero la CRU tiene un manual de Organización y Métodos.
- La SN de Chile solo contestó que no sigue los lineamientos del Manual de Identidad Institucional a nivel voluntariado, pero no especificó la situación en otros niveles.

G. Servicios y Productos, Movilización de Recursos

G1. ¿Qué métodos de captación de fondos utiliza hoy su SN?

Para la rápida observación se construyó la siguiente tabla consolidada:

Método de captación de fondos	ARG	BOL	BRA	CHILE	COL	ECU	PAR	UY	%
Venta de servicios	ü	ü	ü		ü	ü	ü	ü	88
Venta de productos		ü			ü			ü	38
Microemprendimientos/ Empresas Sociales				ü	ü			ü	38
Pedidos a donantes Institucionales	ü			ü			ü	ü	50
Financiamiento desde otros miembros del Movimiento de la Cruz Roja	ü	ü	ü		ü		ü	ü	75
Recuperación de costos indirectos con fondos de donantes para programas	ü			ü	ü	ü	ü		63
Alianzas estratégicas con empresas				ü			ü		25
Pedidos de donaciones a empresas	ü			ü	ü	ü	ü	ü	75

Método de captación de fondos	ARG	BOL	BRA	CHILE	COL	ECU	PAR	UY	%
Subsidios del Gobierno	ü		ü	ü		ü	ü	ü	75
Captación y fidelización de socios contribuyentes	ü	ü			ü	ü		ü	63
Eventos Especiales								ü	1 sola
Pedidos cara a cara a donantes individuales de alto monto (familias)	ü			ü		ü		ü	50
Pedidos a donantes individuales de bajo monto a nivel masivo utilizando:									
Correo Directo				ü					1 sola
Telemarketing				ü		ü	ü	ü	50
Cara a Cara				ü					1 sola
Internet									
Medios Radiales	ü	ü	ü		ü	ü	ü	ü	88
TV		ü			ü			ü	38

A través de la observación de los datos consolidados se infieren que los métodos más utilizados por orden decreciente son:

- 7 de 8 SN (88%) utilizan la venta de servicios y los medios radiales para recaudar fondos
- 6 de 8 SN (75%) utilizan métodos que tienen que ver con grandes donaciones ya sea a través de:
 - § Financiamiento de otros miembros de la Cruz Roja
 - § Donaciones de empresas
 - § Subsidios Gubernamentales
- 5 de 8 SN (63%) mencionan cómo métodos de recaudación de fondos: la recuperación de costos indirectos de donantes y la captación y fidelización de socios o miembros.
-

Entre los métodos menos mencionados para recaudar cabe destacar las siguientes conclusiones:

- Nadie mencionó Internet o medios gráficos, a pesar que dos SN afirmaron tener un cupón on line para recaudar.
- Solo 1 de las 8 SN mencionan como métodos de recaudación los eventos especiales, el correo directo y cara a cara para donantes individuales.

Por la manera en que se han llenado algunos cuestionarios se reflejan ciertas **contradicciones**. Es posible que en algunos casos haya desconocimiento de los métodos o no se los sepa identificar correctamente. Hay sociedades nacionales que responden que trabajan con captación y fidelización de miembros o socios. En esos casos, seguramente apliquen el correo directo o telemarketing para comunicarse con los mismos y pocos lo han tildado. O por ejemplo sociedades nacionales que no tildaron las Alianzas con empresas, y sin embargo en la sección H del cuestionario mencionaron ejemplos. Y así con otros métodos.

Sería interesante luego de una capacitación, donde básicamente se homogenicen los conceptos observar cómo los participantes llenarían preguntas como la arriba enunciada.

En general las sociedades nacionales tildaron entre 8 y 10 métodos diferentes, lo que habla de un concepto o intención de diversificación de métodos.

G2. En el caso de venta de servicios, por favor enumere los servicios que se ofrecen con pago de arancel o cuota.

- Todas las SN respondieron la pregunta:
 - 5 de las 8 SN mencionan como servicios los cursos de Primeros Auxilios y los servicios de salud que ofrecen. El 50% de las SN ofrecen el servicio de la escuela de enfermería . El detalle de estos porcentajes es el siguiente:

SN	Tipo de venta de servicio		
	Curso de 1º Aux.	Servicios de Salud	Escuela de enfermería
Argentina	X		X
Bolivia		X	X
Brasil	X	X	X
Chile	X		
Colombia	X	X	
Ecuador		X	
Paraguay		X	
Uruguay	X		X
Total de SN	5	5	4

- Otros servicios mencionados en las respuestas fueron:
 - **Capacitación**, en el caso de las SN de Colombia y Ecuador
 - **Consultorios externos**, en el caso de la SN Argentina
 - **Rehabilitación**, en el caso de Ecuador
 - **Escuela de Manualidades** en el caso de la Cruz Roja Uruguaya.

G3. De los métodos anteriormente enumerados, qué resultados se han obtenido y en qué proporción contribuyen al financiamiento total de la SN (Cabe destacar que el total aquí, debe coincidir con el total de dinero presupuestado en el año, es decir se deben incluir todas las fuentes de financiamiento)

- 6 de 8 (75%) SN respondieron la pregunta:
 - 4 de esas 6 (50% del total), las SN de Argentina, Brasil, Ecuador y Paraguay , se destacaron por una respuesta muy buena y completa .
 - Las 2 SN que NO respondieron a la pregunta fueron:
 - La SN Chilena, quien derivó la respuesta a la Dirección Nacional de Finanzas
 - Y la Cruz Roja Uruguaya que no respondió nada.

SN	Métodos utilizados por la mayoría de las SN			
	Venta de servicios	Financiamiento desde la CRI	Venta de productos	Subsidios del gobierno
Argentina	X	X		x
Bolivia	X	X	X	
Brasil	X			x
Colombia	X		X	
Ecuador	X	X	X	
Paraguay	X	X		x

Total SN	6	4	3	3
----------	---	---	---	---

- El siguiente cuadro muestra los 3 métodos de financiamiento más importantes en términos absolutos y porcentuales, que utilizan cada una de las SN. Independientemente del orden de importancia, los métodos se repiten en las SN. (las coincidencias se denotan a través de los colores)

Financiamiento de la SN	Argentina	Bolivia	Brasil (*)	Colombia	Ecuador	Paraguay
Método 1	Subsidios del gobierno	Venta de servicios	Venta de servicios	Venta de productos	Venta de productos	Subsidios del gobierno
Ingreso parcial (\$)	AR\$ 8.765.664	USD 180.520	R\$ 21.482.240,23	USD 2.000.000	USD 2.229.442	\$ 787.283
% sobre el total	42,62%	45%	90,17%	90%	59,52%	57,05%
Método 2	Venta de servicios	Venta de productos	Donantes Institucionales	Venta de servicios	Venta de servicios	Venta de servicios
Ingreso parcial (\$)	AR\$ 8.314.345,76	USD 65.952	R\$ 2.186.741,97	USD 200.000	USD 1.259.180	\$ 280.503
% sobre el total	42,33%	17%	9,17%	5%	33,61%	20,50%
Método 3	Financiamiento desde la CRI	Financiamiento desde la CRI	Subsidios del gobierno	Eventos Especiales	Financiamiento desde la CRI	Financiamiento desde la CRI
Ingreso parcial (\$)	AR\$ 1.006.122	USD 59.222	R\$ 95.000	USD 200.000	USD 77.362	\$ 161.995
% sobre el total	5,12%	15%	0,40%	5%	2,07%	11,86%

(*) en el caso de Brasil los % indicados son calculados según los datos que brindaron.

Los datos que enviaron las SN relevadas no distan de lo que es la realidad de la mayor parte de ONGs en Latinoamérica, que aún se financian fuertemente de grandes donantes, generalmente de la Cooperación Internacional y muy poco a casi nada de donantes individuales de monto pequeño utilizando técnicas más masivas.

G4. En este último caso, ¿sólo produce para autofinanciarse o financia otras actividades?

- El 75% de las SN respondió a la pregunta (6 de 8 SN) a saber:
 - o De ellas, 5 SN (las de Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador y Paraguay) respondieron que sólo se produce para autofinanciarse
 - o La SN de Uruguay contestó que produce para ambas, o sea, para autofinanciarse y financiar otras actividades
- De las 2 (25%) SN restantes, la de Argentina no respondió a la pregunta y la de Chile la derivó a la Dirección Nacional de Finanzas.

G5. Ventajas comparativas y valor añadido de los servicios y productos respecto de la oferta de otras organizaciones semejantes.

- 5 de 8 SN (63%) respondieron a la pregunta de la siguiente manera:
 - o La SN de Chile se destacó por una respuesta muy buena
 - o En el caso de las SN de Chile y Bolivia la ventaja comparativa con la que cuentan es la fuerte imagen de la marca
 - o La SN de Argentina, si bien respondió que actualmente no cuentan con esa información, adelantó que las UEG están realizando un diagnóstico que incluye un análisis de la competencia
 - o La SN de Colombia ve como valor añadido la seriedad, calidad y cumplimiento de las obligaciones
 - o La SN de Paraguay, por su parte, destacó la credibilidad y eficiencia en las gestiones que realiza la CRP.

- De las 3 SN (37%) restantes:
 - o Las SN de Brasil y Ecuador no contestaron
 - o La respuesta que brindó la SN Uruguay fue errónea ya que no habló de ventajas comparativas, sino de las dificultades que presenta la organización, como por ejemplo que tiene un espectro variado de objetivos, que todos los que trabajan ahí son voluntarios y que no existe un tema único y sensible a la población en general.

G6. Respecto a las políticas directivas sobre desarrollo de recursos, ¿se cumplen las mismas en la práctica?

- Todas las SN contestaron la pregunta de manera disímil con lo cual es difícil generalizar:
 - o El 25% lo hizo en forma afirmativa: las SN de Argentina y Chile
 - o La SN de Ecuador respondió que las políticas directivas se cumplen dentro de lo posible
 - o Las SN de Brasil y Paraguay (25%) contestaron que están en una etapa de proceso
 - o Y el resto de las SN, Bolivia, Colombia y Uruguay, el (37%), respondió que no se cumplen dichas políticas en la práctica.

G7. ¿Qué métodos que no utilice le gustaría incorporar en su estrategia? ¿Por qué?

Método de captación de fondos	ARG	BOL	BRA	CHILE	COL	ECU	PAR	UY	TOTAL
Venta de servicios			X			X			2
Venta de productos			X						1
Microemprendimientos/ Empresas Sociales		X	X		X	X		X	5
Pedidos a donantes Institucionales			X			X		X	3
Financiamiento desde otros miembros del Movimiento de la Cruz Roja			X		X	X		X	4
Recuperación de costos indirectos con fondos de donantes para programas		X	X		X	X	X		5
Alianzas estratégicas con empresas		X	X		X	X	X	X	6
Pedidos de donaciones a empresas	X		X			X			3
Subsidios del Gobierno		X	X			X			3
Captación y fidelización de socios contribuyentes			X			X			2
Eventos Especiales			X		X	X			3
Pedidos cara a cara a donantes individuales de alto monto (familias)			X			X			2
Pedidos a donantes individuales de bajo monto a nivel masivo utilizando:		X	X			X			3
Correo Directo			X		X	X			3
Telemarketing			X			X		X	3
Cara a Cara		X	X			X			3
Internet		X	X			X		X	4
Medios Gráficos			X			X			2
Medios Radiales		X	X						2
TV		X	X	X				X	4

Entre los métodos que se mencionaron mayor cantidad de veces se destacan:

- Con 6 menciones en 8 SN (75%) : Alianzas con empresas
- Con 5 menciones en 8 SN (63%):Empresas sociales
 - Recuperación de costos indirectos para programas
- Con la mitad de las menciones: Financiamiento de otros miembros de la Cruz Roja
 - Internet
 - TV

Los métodos menos mencionados son la recaudación de fondos a través de:

- Venta de Productos y Servicios
- Captación y fidelización de socios contribuyentes
- Pedido a grandes donantes individuales
- Pedidos en medios gráficos y radiales

Es interesante destacar los casos de Brasil y Ecuador, que corresponden a las SN que tildaron más cantidad de métodos a incorporar. En el caso de Brasil, es entendible ya que aparentemente utiliza muy pocos métodos. En el de Ecuador, una de las SN visiblemente más fuerte en MDR el hecho de marcar tantos métodos nuevos denota una clara actitud pro activa de mejorar lo que se está haciendo.

H. Alianzas y Responsabilidad Social

H1. ¿Realiza su SN alianzas con empresas? En caso afirmativo, mencione brevemente las alianzas realizadas en el pasado año:

- 3 de 8 SN (37%) no respondieron la pregunta: Brasil, Colombia y Bolivia. En este último caso se menciona que la filial de Santa Cruz sostiene alianzas con empresas privadas pero no se conocen las características.
- El 25% (2 de 8 SN) respondió en forma incompleta. Es el caso de la CR de Paraguay y Uruguay que sólo mencionaron con quien realizan las alianzas pero no cuáles son las características de cada una.
- En el caso de Argentina, Chile y Ecuador, las respuestas fueron correctas y muy completas (37%).
 - Estas SN describen en detalle 3 alianzas cada una
 - En cuanto al **objetivo para empresa**, en la mayoría de los casos se responde que es la publicidad, la imagen y el posicionamiento
 - Al responder cuál es el **objetivo para la organización**, nuevamente se denota una coincidencia y es tanto en la idea de fortalecimiento de la responsabilidad social como en que estas alianzas son una fuentes de financiamiento.
 - Finalmente, otra similitud que se destaca en todas las respuestas es que ninguna de las 3 SN respondió lo pedido bajo **resultados** con información cuantitativa concreta, sólo estipulan si los resultados fueron buenos o malos o alcanzaron las expectativas (sólo datos cualitativos). (En el caso de la SN de Ecuador se pueden inferir resultados numéricos dado que los enuncia en los objetivos)
 - En cuanto a las empresas con las que se hace convenio, no hay un patrón entre país y país. El panorama es bastante variado.

A modo informativo, se realizó una tabla comparativa con las respuestas de las 3 SN que contestaron:

	Empresa: esquema	Objetivo para la empresa	Objetivo para la SN	Público - Medios – Duración	Resultado
Argentina	Ojo propiedades: aporte mensual	Posicionamiento	Ingreso mensual a LP	De la inmobiliaria; 5 años	No hay reporte aún
	Prudencial Seguro: actividad solidaria 1 vez al año	1 día solidario al año en todo el mundo	Fomentar RSE	Personal de la empresa; 1 día entero al año	Trabajo integrado

	Empresa: esquema	Objetivo para la empresa	Objetivo para la SN	Público - Medios – Duración	Resultado
	WIDEX: Venta pulsera de silicona	Posicionamiento	Colaborar con personas hipoacústicas	Comunidad en general; gráfica, TV, eventos de lanzamiento; 1 año	Vigencia de la campaña
Chile	CLOROX S.A.	Posicionamiento	Fuente de financiamiento	Amas de casa; 3 años	Alianza provechosa
	Chilecta S.A.	Llegar a los clientes	Fuente de financiamiento y mostrar otra faceta de acciones	Cliente de la empresa; anual con renovación	Buenos
	TELEFONICA	RSE	Fuente de financiamiento	Usuarios de teléfonos; permanente	Bueno
Ecuador	Banco del Pichincha: \$12.000 para equipos de laboratorio de genética	Imagen	Compra de equipos	Usuarios del laboratorio de genética; firma de convenio; 1 años	Cumplido
	Fábrica de aluminio: \$6.000 para mantenimiento de ambulancias	Publicidad	Pago de mantenimiento de ambulancias	Usuarios de las ambulancias; firma de convenio; 1 años	Cumplido
	TAME (compañía de aviación): transporte de sangre al interior del país	Publicidad e imagen	Transporte de sangre al interior del país	Pacientes que requieren transfusiones; firma de convenio; indefinido	Cumplido

- En cuanto al caso de las SN de Paraguay y Uruguay se armó una tabla con los nombres de las empresas que realizan alianzas con las respectivas SN, ya que las SN no brindaron mayor información

Nombre de las alianzas	Paraguay	Uruguay
Alianza 1	ESSO Standard	Nestle
Alianza 2	Univ. Nac. de Asunción y del Este	El Maestro Cubano
Alianza 3	Univ. Columbia (privada) del Paraguay	Latinbroker

- En el caso de las alianzas de la CR de Uruguay, las 3 tienen como esquema apoyar el programa de Ayuda Humanitaria

Experiencias exitosas y no exitosas

H2. Mencione según su experiencia, 5 puntos clave para lograr experiencias exitosas en materia de Alianzas y RSE?

- 5 de 8 SN (63%) respondieron la pregunta, entre estas SN los comentarios de las de Argentina, Chile y Ecuador, fueron evaluados como muy completos.
- A continuación se presenta un cuadro con el detalle de las respuestas, dado que cada SN marcó aspectos diferentes con lo cual no tiene sentido elaborar una conclusión general:

PAIS	PUNTOS CLAVE
ARGENTINA	<ul style="list-style-type: none"> • Selección correcta de empresas • Cuidar al voluntario • Asesoramiento legal • Investigar a la Empresa • Cuidar la imagen de CRA
CHILE	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas no dan nada si no se ofrece algo que les sirva • Las Empresas no nos darán por ser la Cruz Roja • Entender que las empresas buscan visibilidad • Presentar proyectos atractivos • Capacitar a los voluntarios
ECUADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estrategias • Segmentar base de datos • Acudir a la personas clave en cada Empresa • Formalizar alianzas con convenio legal • Fidelizar y transparentar el convenio
PARAGUAY	<ul style="list-style-type: none"> • Que las alianzas se formulen en función de acciones concretas

- De las 3 SN restantes (37%):
 - Las de Bolivia y Brasil, no respondieron
 - La SN de Uruguay brindó una respuesta errónea. Contestó que no hay experiencia alguna y en caso de que hubiera, se desarrollaría a través de la Fundación CRU

H3. Mencione según su experiencia, 5 debilidades propias o inconvenientes comunes en el caso de experiencias no exitosas

- Las respuestas a esta pregunta siguen la suerte de las respuestas anteriores:
- 3 de 8 SN no contestaron (las SN de Bolivia, Brasil y Uruguay)
- El resto de las SN (63%), las de Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y Paraguay, respondieron correctamente y con el mismo grado de detalle brindado en la pregunta anterior.

SN	Debilidades propias o inconvenientes comunes en experiencias no exitosas
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación con voluntarios • Trabajo integrado con filiales • Precipitación para realizar campañas • Falta de financiadores • Falta de compromiso de la comunidad
Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar proyectos solo para pedir • No tener que mostrar • Competencia con mas visibilidad • Que el voluntario no se sienta usado
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la lotería
Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de investigación de mercado • Falta de recursos económicos • Falta de posicionamiento de la CRE • Competencia • Falta de elaboración de programas y servicios de la CRE

Paraguay	• Participación escasa de los miembros de la sociedad -
----------	---

Contratos

H4. En el caso de la realización de Alianzas, ¿firma contratos con las empresas?

- 6 SN (78%), respondieron afirmativamente, o sea que sí firman contratos con empresas en el caso de realizar alianzas.
- La SN de Uruguay, contestó que no siempre se firman contratos con empresas
- Tan sólo una SN no respondió: la de Brasil

H5. ¿Tiene un contrato standard? En caso afirmativo, ¿quién lo ha asesorado para su confección?

- 3 de las 8 SN respondieron que tienen contrato Standard, mientras que la misma cantidad de SN contestaron que no lo tienen y 2 SN no respondieron esta parte de la pregunta.
- Cuando se preguntó quién asesora la confección del contrato, 5 de 8 (63%) SN contestaron a la pregunta y todas coincidieron que lo hace los asesores jurídicos/legales de la organización. (las 5 SN son aquellas con * en la tabla)

Las respuestas se representan en la siguiente tabla:

Tiene la SN un contrato Standard:		
Sí	No	N/C
Chile *	Argentina *	Brasil
Ecuador *	Bolivia	Paraguay *
Uruguay *	Colombia	

H6. ¿Con quiénes firma contrato: con las empresas directamente, con agencias de publicidad u otros?

- 6 de 8 SN (75%) respondieron asintiendo que los contratos se firman directamente con las empresas.
- Las SN de Brasil y Uruguay no contestaron la pregunta.

Metodología de compartir experiencias

H7. ¿Está interesado en compartir su experiencia con otras SN?

- Todas (100%) las SN están interesadas en compartir su experiencia con otras SN

H8. ¿Está interesado en recibir información acerca de experiencias de otras SN?

- Todas (100%) las SN están interesadas en recibir información acerca de experiencias de otras SN.

H9. ¿Qué método propone para el intercambio de experiencias?

- Todas las SN respondieron esta pregunta. Dentro de los métodos de intercambio que proponen, se pueden enumerar:
 - Foros, talleres y seminarios
 - Intercambio de información a través de medios electrónicos
 - Reuniones internacionales exclusivas de fundraising

