



Unidos por la humanidad

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

3-4 de diciembre de 2026, Ginebra

Principios del Movimiento para la movilización de recursos

(Resolución 2 del Consejo de Delegados de 2017)

INFORME SOBRE LOS PROGRESOS ALCANZADOS

Octubre de 2026

ES

CD/26/19
Original: inglés
Para información

Documento elaborado por
la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y
el Comité Internacional de la Cruz Roja

INFORME SOBRE LOS PROGRESOS ALCANZADOS

Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento

RESUMEN

Este es el cuarto informe sobre los progresos alcanzados en torno a la resolución 2 del Consejo de Delegados celebrado en 2017 ([CD/17/R2](#)), "Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento" (resolución), que sigue al [informe sobre los progresos alcanzados](#) presentado ante el Consejo de Delegados de 2024. Describe los avances logrados en los últimos dos años respecto de la implementación de la resolución, poniendo el acento en la aplicación de los principios aplicables a todo el Movimiento para la movilización de recursos (principios) y sus tres resultados esperados principales.

En el informe de 2024, se solicitó llevar a cabo un proceso independiente, integral e inclusivo para analizar la aplicación de los principios. Por medio de una revisión externa independiente, a cargo de la firma Dalberg¹, se evaluó la aplicación de los principios en todo el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Movimiento) y se llegó a la conclusión de que, si bien mantienen su vigencia, no se han aplicado de manera sistemática. Según la revisión, la obtención de fondos en el Movimiento, en líneas generales, ofrecería posibilidades de aumentar la colaboración; la conclusión es que, si bien hay colaboración y coordinación entre los componentes, estas suelen ser de carácter *ad hoc*, y que los principios son demasiado genéricos para orientar la práctica cotidiana.

En el presente informe, también se analizan los progresos alcanzados a través del centro de obtención de fondos virtual (centro), creado a partir de la resolución con el objetivo de facilitar la colaboración en el Movimiento y "coordinar las posteriores iniciativas y las actividades de obtención de fondos del Movimiento en general, intercambiar mejores prácticas en materia de obtención de fondos, y facilitar y coordinar la formación y el desarrollo del personal encargado de la obtención de fondos dentro del Movimiento". Confirma los considerables avances logrados en cuanto a los objetivos estratégicos y resultados esperados del centro², acordados por su comité directivo en diciembre de 2024, gracias al compromiso y los aportes sostenidos de un pequeño grupo de socios, en particular la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional), el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), la Cruz Roja Suiza, la Cruz Roja Noruega y la Cruz Roja Sueca. Este informe sale a la luz en un momento caracterizado por necesidades humanitarias crecientes y financiación decreciente, y subraya la importancia de la movilización de recursos sostenible y la resiliencia financiera para las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Sociedades Nacionales). Teniendo en cuenta ese contexto, los principios y objetivos de la resolución siguen siendo muy pertinentes como marco para la colaboración, el desarrollo de las capacidades en materia de obtención de fondos y la movilización de recursos en todo el Movimiento.

Al mismo tiempo, los avances en el fortalecimiento de la movilización de recursos también han sido impulsados por un conjunto más amplio de inversiones e iniciativas a cargo de las

¹ Dalberg Consulting es una consultora independiente.

² Plan estratégico del centro para 2025-2026: [Fortalecimiento de la colaboración para la movilización de recursos](#).

Sociedades Nacionales, la Federación Internacional y el CICR, por medio de una variedad de mecanismos de desarrollo, financiación y apoyo técnico. Por lo tanto, el centro se plantea como parte de este ecosistema de apoyo más amplio, con un enfoque específico en el fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales para la obtención de fondos de fuentes privadas. Las conclusiones presentadas en este informe ponen de relieve tanto la pertinencia continua de los principios como la importancia de invertir en los mecanismos requeridos para llevarlos a la práctica de manera efectiva en todo el Movimiento.

La recomendación del informe de Dalberg se tendrá en cuenta en la definición de la estrategia del centro de cara al futuro.

1) ANTECEDENTES E INTRODUCCIÓN

El Consejo de Delegados aprobó en 2017 la resolución 2, "Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento", con miras a fortalecer la colaboración en todo el Movimiento y maximizar el potencial de obtención de fondos. En la resolución, se reconoce que, trabajando en conjunto, en un espíritu de solidaridad, complementariedad y respeto mutuo, los componentes del Movimiento podrían aumentar su eficacia en la obtención de fondos, fortalecer la sostenibilidad financiera y satisfacer mejor las crecientes necesidades humanitarias. Para traducir esta visión a la práctica, la resolución establece tres resultados esperados: la creación de un centro de obtención de fondos virtual; el desarrollo de un mecanismo de inversión en obtención de fondos para las Sociedades Nacionales; y la mejora de la recopilación y el análisis de datos sobre obtención de fondos en apoyo de una toma de decisiones estratégica.

La resolución se redactó en consonancia con las prioridades de movilización de recursos de la Federación Internacional, incluida la estrategia para la movilización de recursos aplicable a toda la Federación Internacional aprobada en 2020, los principios de cooperación para la movilización de recursos y, más recientemente, la Estrategia Mundial de Movilización de Recursos para 2030, que pone el acento en el liderazgo para la obtención de recursos en emergencias, el aumento de los ingresos para situaciones que no son emergencias y el fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales en materia de movilización de recursos. Asimismo, la estrategia de movilización de recursos 2030 del CICR establece que los esfuerzos destinados a la movilización de recursos en el CICR deben encaminarse a hacer realidad la visión de la resolución aprobada en 2017, siguiendo el principio rector central para la movilización de recursos de que lo que es bueno para el Movimiento es bueno para el CICR y que, trabajando en conjunto, el Movimiento podrá demostrar su contribución singular como actor humanitario eficaz y de confianza. El CICR cree que el centro constituye un mecanismo clave para alcanzar ese impacto colectivo.

Desde su fundación, el centro ha apoyado varias actividades con el fin de cumplir los objetivos de la resolución, como el aprendizaje y el tendido de redes de contactos en relación con la obtención de fondos, análisis comparativos e intercambio de datos, desarrollo de la obtención de fondos por vía digital a través de la plataforma iRaiser y acciones destinadas a fortalecer la obtención de fondos del sector privado en el plano nacional por parte de las Sociedades Nacionales. Estas actividades han contribuido al desarrollo de capacidades y el intercambio de conocimientos en todo el Movimiento, al tiempo que han ofrecido una plataforma para la colaboración y el análisis de oportunidades para la obtención de fondos conjunta.

Casi diez años después de la aprobación de la resolución, el entorno operativo ha cambiado considerablemente. Las necesidades humanitarias siguen aumentando, la financiación

pública es cada vez más limitada y el compromiso creciente con la localización pone de relieve la importancia de una movilización de recursos diversificada y sostenible, así como una mayor resiliencia financiera de las Sociedades Nacionales, todo lo cual contribuye a fortalecer al Movimiento en su conjunto.

Dadas estas condiciones, y allí donde existe colaboración operacional entre los componentes del Movimiento, se ha puesto cada vez más en evidencia el valor de la colaboración en todo el Movimiento para la movilización de recursos. La función que cumple el centro en estas situaciones es importante. El centro acompaña la adaptación del Movimiento a un panorama de obtención de fondos que evoluciona rápidamente, brindando un mecanismo singular a través del cual los componentes del Movimiento pueden lograr aplicar los principios, unidos para apoyar el desarrollo de las capacidades en materia de obtención de fondos del sector privado en el plano nacional, y contribuir, así, a la sostenibilidad financiera individual y colectiva del Movimiento, y explorando iniciativas conjuntas ante la oportunidad de hacerlo y cuando la colaboración de todos los componentes agrega más valor. En un momento en que las necesidades humanitarias están aumentando y la financiación es cada vez más limitada, la capacidad de colaborar eficazmente para movilizar recursos ya no es solo una oportunidad: es una necesidad estratégica.

Dadas estas circunstancias, la firma Dalberg llevó adelante una revisión independiente entre noviembre de 2025 y marzo de 2026 para evaluar la aplicación de los principios y la eficacia de la colaboración en todo el Movimiento en materia de movilización de recursos. Las conclusiones de esa evaluación, junto con los avances logrados a través del centro y las inversiones realizadas por componentes del Movimiento en general, ofrecen una oportunidad para reafirmar la visión de la resolución, fortalecer la colaboración allí donde más valor agrega y seguir preparando a los componentes del Movimiento para movilizar los recursos necesarios a fin de satisfacer necesidades humanitarias futuras en un entorno de financiación cada vez más complicado.

2) INFORME SOBRE LOS PROGRESOS ALCANZADOS

a) Progresos sobre el anexo 1 de la resolución: Principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento en la práctica³

Tras el informe sobre los progresos alcanzados presentado ante el Consejo de Delegados reunido en 2024, la Federación Internacional, el CICR y las Sociedades Nacionales encargaron una revisión independiente para analizar la aplicación en la práctica de los principios relativos a la movilización de recursos aplicables a todo el Movimiento. La revisión, a cargo de la firma Dalberg, se realizó entre noviembre de 2025 y marzo de 2026, con el objetivo de identificar aciertos y desafíos en la aplicación de los principios, evaluar la coherencia en el accionar de los distintos componentes del Movimiento, establecer una noción común de los inconvenientes que atraviesan los componentes en materia de obtención de fondos, analizar modelos prácticos para la colaboración en ese ámbito y proponer maneras de proceder en cuanto al control de la rendición de cuentas.

Partiendo de 25 entrevistas, 80 encuestas, 24 documentos, 12 estudios de caso y un taller con diversas partes interesadas, la revisión arrojó que sí existe colaboración en materia de movilización de recursos entre los distintos componentes del Movimiento, pero se da, ante

³ También la "Orientación facilitadora 1, Marco para la obtención de fondos" de la estrategia del centro para el período 2025–2026.

todo, de manera *ad hoc*. Si bien los principios siguen siendo pertinentes y gozan de amplio apoyo, no se han traducido de manera sistemática a un modelo operacional de colaboración.

Se identificaron cuatro situaciones en las que la colaboración en todo el Movimiento genera más valor: (i) cuando la magnitud de la respuesta es importante para los donantes; (ii) en crisis humanitarias de alta visibilidad; (iii) cuando entre países hay lazos históricos, diplomáticos o por una diáspora; y (iv) en casos en los que existen oportunidades de obtención de fondos en el plano nacional y transnacional. En todas esas circunstancias, la eficacia de la colaboración se ve influenciada por tres factores: el liderazgo y la cultura, la gobernanza y la rendición de cuentas, y las capacidades y procesos operacionales en materia de obtención de fondos.

Se llegó a la conclusión de que los principios siguieron funcionando como un sólido marco estratégico, pero no lograron el cambio radical en cuanto a la colaboración previsto originalmente en la resolución de 2017. A falta de más claridad respecto de en qué momentos se espera que haya colaboración y de cuáles son los mecanismos más sólidos para apoyarla, es posible que sigan perdiéndose oportunidades de obtención de fondos colectiva.

Para todos estos factores recurrentes, las conclusiones de la revisión indican que hay varios elementos que facilitan o limitan la colaboración. Tienen que ver con (i) liderazgo y cultura, (ii) gobernanza y rendición de cuentas, y (iii) capacidades y procesos operacionales.

Liderazgo y cultura: En los casos en los que la colaboración funciona, los directivos priorizan de manera explícita la colaboración como decisión estratégica, exhibiendo una "mentalidad de abundancia" en la que los demás componentes son vistos como socios. En esos casos, los directivos fomentan la transparencia, dan el ejemplo de un comportamiento colaborativo y brindan a los equipos margen para priorizar los resultados colectivos.

Gobernanza y rendición de cuentas: Se observó un apoyo a la colaboración efectiva en casos en los que existían incentivos para la colaboración y los objetivos operacionales estaban alineados. En efecto, cerca del 15 % de las respuestas a la encuesta indicaban la "gobernanza poco eficaz" como uno de los principales factores que contribuían a una colaboración poco fructífera, y la ineficacia en la rendición de cuentas se identificó como una barrera persistente para mejorar las asociaciones.

Capacidades y procesos operacionales: Se observó que estos ayudan a llevar a la práctica los principios para la colaboración, a través de herramientas específicas, así como de formación e iniciativas de fortalecimiento de capacidades en materia de obtención de fondos de fuentes privadas nacionales. En efecto, el 18 % de las respuestas señalan las capacidades del personal como factor para una colaboración fructífera; el 14 % señalaron que las capacidades limitadas del personal obstaculizan la colaboración eficaz.

Con miras a resolver estos obstáculos, se formularon cinco recomendaciones: (i) reafirmar y apoyar la puesta en práctica de los principios mediante la especificación de contextos y circunstancias específicos donde la colaboración agregue más valor; (ii) fortalecer el compromiso de los directivos y una cultura colaborativa que apoye el intercambio transparente y la confianza; (iii) optimizar los mecanismos de rendición de cuentas y control; (iv) incorporar, mejorar y ampliar las capacidades de obtención de fondos y las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades en ese sentido; y (v) fortalecer el papel del Centro de Obtención de Fondos Virtual para que cumpla mejor su cometido.

Dadas las limitaciones actuales en cuanto a capacidades, los directivos del Movimiento acordaron definir como prioridad inmediata la primera recomendación: establecer una noción más clara y compartida de los aspectos en los que se pretende que haya colaboración y en

los que esta sería beneficiosa; a partir de ello, se determinará, de manera progresiva, cuánto puede desarrollarse la colaboración dentro del Movimiento en relación con todas las recomendaciones subsiguientes (ii-iv). Por otra parte, se espera que el proceso de planificación estratégica para el período 2027-2028 defina con más precisión la función y el posicionamiento que tendrá el centro en un futuro dentro del Movimiento.

b) Progresos sobre el anexo 2 de la resolución: Resultados previstos - Transformar las actividades destinadas a obtener fondos

1. El centro

Las dificultades que atravesaron los componentes del Movimiento en 2023, junto con la reflexión posterior sobre colaboración y coordinación para la obtención de fondos durante 2024, pusieron de relieve deficiencias en el funcionamiento del centro. Si bien se habían registrado importantes avances en el centro desde su fundación en 2018, muchos de ellos tenían que ver con la consolidación y gestión de las herramientas de obtención de fondos más que con impulsar el propósito más general de la resolución.

Es por eso que, en febrero de 2025, se designó una nueva persona en carácter de *global lead*, responsable de fortalecer la gestión y la actividad operacional del centro en estrecha colaboración con su comité directivo. Se revisaron los términos de referencia del comité, que aprobó el [plan estratégico para el período 2025–2026](#), “Fortalecimiento de la colaboración para la movilización de recursos”, que reposicionó el centro más allá de la gestión de las herramientas de obtención de fondos para encaminarlo más hacia el apoyo de la inversión en obtención de fondos, el desarrollo de la obtención de fondos digital y la colaboración en todo el Movimiento, manteniendo como eje el cometido y los compromisos de la resolución.

En 2025 y 2026, el CICR y la Cruz Roja Suiza siguieron brindando apoyo económico al centro: aportaron fondos para el puesto de *global lead* y el de gestión de proyectos digitales, respectivamente. La Federación Internacional prestó horas de su personal en apoyo de algunas de las iniciativas estratégicas clave del centro. La Cruz Roja Suiza se mantuvo al frente del centro y de su comité directivo, además de dirigir las líneas de trabajo digital y de desarrollo de capacidades del centro, a la par de una inversión considerable en apoyo del desarrollo de capacidades en materia de obtención de fondos. La Cruz Roja Sueca y la Cruz Roja Noruega siguieron brindando dirección técnica y conocimientos especializados en varias iniciativas clave.

El complicado entorno económico tuvo como consecuencia una reducción de los recursos humanos disponibles y disponibilidad limitada de nuevos recursos para apoyar la implementación de las aspiraciones del centro. A raíz de ello, los avances en 2025 y 2026 se relacionan en gran medida con el mantenimiento de algunos compromisos y el recurso a fondos históricamente subutilizados.

Dadas estas limitaciones en los componentes internacionales del Movimiento y a falta de nueva financiación proveniente de la comunidad más amplia de Sociedades Nacionales, el comité directivo analizará distintas opciones de ubicación e integración del centro para su siguiente etapa estratégica, y prevé una transición que tendrá lugar entre 2027 y 2028.

ESTRATEGIA DEL CENTRO						
GOBERNANZA Y GESTIÓN						
ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS		COORDINACIÓN DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES			COORDINACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE FONDOS	
LÍNEAS DE TRABAJO		MARCO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES	MECANISMO DE INVERSIÓN	APRENDIZAJE Y REDES	LLAMAMIENTOS DE EMERGENCIA	FINANCIACIÓN TEMÁTICA
ORIENTACIONES FACILITADORAS		MARCO PARA LA OBTENCIÓN DE FONDOS				
		DIGITAL				
		DATOS				

En la actualidad, las actividades del centro están organizadas en torno a dos orientaciones estratégicas y tres orientaciones facilitadoras, ejecutadas a través de cinco líneas de trabajo interconectadas.

En esta sección, se informan avances en lo siguiente: orientación estratégica 1, Coordinación del desarrollo de capacidades y sus tres líneas de trabajo; orientación estratégica 2, Coordinación de obtención de fondos y sus dos líneas de trabajo; y la orientación facilitadora 2, Digital.

La orientación facilitadora 1, Marco para la obtención de fondos, se informa más arriba en la sección 2 a) en relación con los principios aplicables a todo el Movimiento, mientras que la orientación facilitadora 3, Datos, se informa más adelante, en el apartado sobre recopilación y análisis de datos (2 b) 2.).

Orientación estratégica 1: Coordinación del desarrollo de capacidades

En diciembre de 2024, el comité directivo identificó como prioridad estratégica número uno del centro el fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales en materia de obtención de fondos del sector privado en el ámbito nacional. Se trata de un ejemplo de la creciente importancia de la sostenibilidad financiera, la localización y la diversificación de ingresos en el Movimiento. El hecho de que las Sociedades Nacionales se fortalezcan y sean capaces de movilizar recursos predecibles y flexibles en sus propios mercados no solo contribuye a su propia sostenibilidad, sino también a la resiliencia general del Movimiento en su conjunto.

Si bien esta es una prioridad con importancia estratégica, el centro también viene trabajando para que esta labor se realice de manera coordinada con otras iniciativas emprendidas por la Federación Internacional, el CICR y las Sociedades Nacionales, en aras de la sostenibilidad financiera y la movilización de recursos en el plano nacional⁴. El próximo ciclo de planificación estratégica, por lo tanto, debería contribuir a que la labor del centro siga siendo complementaria y acorde a las iniciativas en curso dentro de este ámbito. Dar suficiente visibilidad al alcance y los objetivos claramente definidos del centro en relación con el fortalecimiento de las capacidades generales del Movimiento, la colaboración y la coordinación al respecto del sector privado ayudará a fortalecer la coordinación en todo el

⁴ La sostenibilidad financiera abarca el fortalecimiento de la movilización de recursos en el plano nacional a través de la obtención de fondos, los servicios nacionales pagos y otras fuentes de ingresos generadas localmente, promoviendo, a la vez, la diversificación de ingresos, la gestión financiera sólida, el uso eficaz de los recursos y la inversión en capacidades organizacionales que apoyan la resiliencia, la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

Movimiento y elevar al máximo la rentabilidad de las inversiones destinadas al desarrollo de las capacidades de las Sociedades Nacionales en materia de obtención de fondos⁵.

Línea de trabajo: Marco para el desarrollo de las capacidades

Durante 2025 y 2026, el centro elaboró un marco con miras a ayudar a identificar el nivel de desarrollo de las Sociedades Nacionales en cuanto a la obtención de fondos, dar con el apoyo adecuado para ellas y coordinar el acceso a conocimientos, herramientas y oportunidades de inversión. Como parte de esta labor, se consolidaron los datos sobre capacidades en materia de obtención de fondos a partir del sistema de información de toda la Federación Internacional (FDRS), los análisis comparativos del International Fundraising Leadership Forum (IFLF) e investigación documental. Este análisis se está utilizando para segmentar las Sociedades Nacionales según su desarrollo y potencial en cuanto a obtención de fondos, así como para elaborar vías de desarrollo personalizadas.

El centro también integró el modelo de la Cruz Roja Suiza para el desarrollo de la obtención de fondos de fuentes privadas, que ofrece un marco estructurado que abarca conversaciones con directivos, evaluaciones de mercado, desarrollo de estrategia, selección de canales de obtención de fondos, seguimiento y reinversión. A través de asociaciones con la Cruz Roja Suiza, colaboración regional de la Federación Internacional y actividades apoyadas por el centro, unas 30 Sociedades Nacionales han recibido o están recibiendo apoyo en ese marco. Otros socios también han adoptado modelos similares, entre ellos la Cruz Roja Sueca.

Línea de trabajo: Redes de aprendizaje

Esta línea de trabajo, a cargo de la Cruz Roja Sueca, con apoyo de la Federación Internacional y de redes regionales de obtención de fondos, siguió fortaleciendo las capacidades profesionales en materia de obtención de fondos en todo el Movimiento.

Logros principales:

Intercambio de conocimientos mundial: Se impartieron tres sesiones mundiales de intercambio de conocimientos en obtención de fondos desde 2019, que han reunido a más de 200 participantes de unas 70 Sociedades Nacionales, en promedio. Está previsto otro evento de esas características para 2027.

Intercambio de conocimientos regional: En 2025, el centro apoyó eventos de obtención de fondos en Addis Abeba, Roma y Bangkok (organizados por la red de profesionales de obtención de fondos de Asia y el Pacífico), con participación de 327 profesionales del sector, en representación de 104 Sociedades Nacionales.

Comunidades de práctica: Continuó el intercambio de conocimientos, oportunidades y prácticas idóneas en redes activas con énfasis en donantes individuales y obtención de fondos corporativos (dentro de la comunidad de práctica más amplia dedicada a la movilización de recursos⁶), por medio de reuniones y webinars regulares.

⁵ Por ejemplo, la Iniciativa de Alianza para la Localización, a cargo de la Cruz Roja Neerlandesa, en colaboración con la Cruz Roja Suiza, viene apoyando un grupo de Sociedades Nacionales africanas en el fortalecimiento de su sostenibilidad financiera, con énfasis en la obtención de fondos nacionales y la movilización de recursos.

⁶ La Comunidad de Movilización de Recursos reunida por la Federación Internacional cuenta con 2.276 miembros en 173 Sociedades Nacionales y funciona como foro activo para el aprendizaje entre pares y el intercambio de conocimientos prácticos sobre obtención de fondos. El centro se mantiene activo en la plataforma, como forma de comunicar su labor.

Diploma de obtención de fondos: En asociación con el Instituto de Filantropía Sostenible, la Federación Internacional siguió otorgando el diploma de la Cruz Roja y la Media Luna Roja en Gestión de Obtención de Fondos. En 2026, su tercer año, el programa se abrió mundialmente por primera vez, y seleccionó 22 participantes de una lista de 84 postulantes, que se sumaron a una red de 31 exalumnos de cohortes anteriores. Se puede acceder a [testimonios de las cohortes de 2026](#).

“Hay experiencias que no solo te enseñan: te cambian”.

*Fernando Pérez-Ordoyo,
estudiante del diploma en
obtención de fondos de la
Cruz Roja Española*

Serie de webinars: En 2026, el centro lanzó un programa de aprendizaje en línea dividido en 15 partes destinado a personal y voluntarios que están incursionando en la obtención de fondos, así como directivos con experiencia que desean profundizar sus conocimientos en movilización de recursos. Se dictan a lo largo de todo el año, y las clases están a cargo de profesionales de Sociedades Nacionales y del sector en general especializados en el tema; estos [webinars](#) sirven de introducción a los principios y enfoques prácticos centrales de la obtención de fondos de interés para el Movimiento. Algunos de los temas presentados son estrategia de obtención de fondos, ética en la obtención de fondos y el desarrollo de fuentes de ingresos del sector privado en el plano nacional. Las grabaciones y materiales de apoyo de los cursos están disponibles en la [plataforma de la Comunidad de Movilización de Recursos](#).

En conjunto, estas iniciativas siguen fortaleciendo los conocimientos de obtención de fondos, la profesionalización y el aprendizaje entre pares en todo el Movimiento, apoyando, al mismo tiempo, el objetivo más amplio de mejorar la sostenibilidad financiera de las Sociedades Nacionales.

Orientación estratégica 2: coordinación para la obtención de fondos

La resolución plantea un Movimiento en el cual la movilización de recursos aporte más valor mediante la colaboración en lugar del esfuerzo individual de cada componente. Reconoce que la singular combinación de presencia local, alcance global, confianza institucional y complementariedad en los cometidos dentro del Movimiento crea oportunidades de generar enfoques más coordinados para la obtención de fondos en apoyo de la acción humanitaria. En un entorno filantrópico cada vez más competitivo y sofisticado, los donantes esperan soluciones coherentes, eficientes y con impacto para desafíos complejos.

En ese contexto, la función del centro es facilitar la colaboración entre los componentes del Movimiento, gestionar oportunidades para iniciativas conjuntas de obtención de fondos, como llamamientos de emergencia, campañas globales y asociaciones estratégicas, y apoyar enfoques coordinados que puedan generar ingresos específicos adicionales para el Movimiento aprovechando la complementariedad, los intereses de los donantes y las prioridades humanitarias compartidas⁷.

⁷ En la resolución 2 (anexo 2) del Consejo de Delegados reunido en 2017, se establece la creación del centro con el objetivo de "coordinar las posteriores iniciativas y las actividades de obtención de fondos del Movimiento en general, intercambiar mejores prácticas en materia de obtención de fondos, y facilitar y coordinar la formación y el desarrollo del personal encargado de la obtención de fondos dentro del Movimiento". Asimismo, se indica que "el centro de obtención de fondos virtual propuesto será una base para promover la excelencia en obtención de fondos, acceder a información de mercado, explorar colectivamente asociaciones a nivel mundial y apoyar el desarrollo de estrategias para intercambiar mejores prácticas y enseñanzas organizacionales".

Los progresos alcanzados en este sentido durante 2025 y 2026 se vieron limitados por un entorno de obtención de fondos cada vez más complicado, agravado por una falta de claridad en cuanto a las funciones, responsabilidades y prioridades entre componentes del Movimiento. Al mismo tiempo, algunas Sociedades Nacionales manifestaron una preferencia por que el centro priorice el apoyo al desarrollo de capacidades de obtención de fondos del sector privado, a raíz de lo cual se puso menos énfasis en iniciativas colaborativas para la obtención de fondos.

Si bien se analizaron cinco oportunidades posibles para la obtención de fondos conjunta, ninguna avanzó hacia la etapa de implementación. Tras una exitosa campaña de obtención de fondos en criptomonedas para la respuesta en Ucrania, se debatió la posibilidad de realizar campañas colaborativas para otras crisis humanitarias, entre ellas Sudán y Myanmar, pero no se concretaron.

La conclusión de la revisión independiente llevada adelante por Dalberg fue que la colaboración en movilización de recursos se concreta más en circunstancias específicas que como enfoque predeterminado. La recomendación fue que los componentes del Movimiento definieran más claramente las situaciones en las cuales se espera una obtención de fondos coordinada y en las que esta agrega valor comprobable. Los componentes del Movimiento estuvieron ampliamente de acuerdo con esta conclusión, subrayando que una colaboración efectiva en obtención de fondos depende de una armonización operacional previa, claridad en las funciones y responsabilidades, y una noción compartida de objetivos y resultados esperados.

Orientación facilitadora 2: Digital

En 2021, el centro, con apoyo financiero y directivo de la Cruz Roja Suiza y apoyo técnico de la Federación Internacional, presentó la plataforma de obtención de fondos iRaiser, con el fin de fortalecer las capacidades de obtención de fondos por vía digital en el Movimiento y apoyar las iniciativas coordinadas de obtención de fondos entre varios países. El plan estratégico para el período 2025-2026 parte de esa base, posicionando la obtención de fondos por vía digital como un elemento facilitador estratégico general para la relación con donantes, el crecimiento de los ingresos y el desarrollo de capacidades en materia de desarrollo de fondos.

Para 2026, 39 Sociedades Nacionales se habían sumado a la plataforma y recaudado colectivamente más de 48 millones de francos suizos desde su lanzamiento; se recibieron grandes aportes gracias a llamamientos de emergencia encabezados por la Cruz Roja de Ucrania y la Cruz Roja Libanesa. Las Sociedades Nacionales recaudaron 3,8 millones de francos suizos a través de la plataforma en 2025 y más de 4 millones de francos suizos en 2026 al momento del informe. El interés en la plataforma sigue creciendo, y hay unas 30 Sociedades Nacionales más en distintas etapas de evaluación o implementación. También se están destinando esfuerzos a resolver restricciones en las vías de pago que siguen poniendo barreras de ingreso en algunos mercados.

Para seguir acelerando el crecimiento de la obtención de fondos por vía digital, el centro elaboró una propuesta con énfasis en tres aspectos: (i) fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales en materia de obtención de fondos por vía digital a través de coordinación, aprendizaje e inversión; (ii) prestación de apoyo compartido en marketing digital para ayudar a desarrollar la obtención de fondos en mercados con alto potencial; y (iii) desarrollo y pruebas de productos, modelos y mejores prácticas de obtención de fondos por vía digital que puedan adaptarse y ampliarse para todo el Movimiento.

2. Recopilación y análisis de datos⁸

Mediante la orientación facilitadora sobre datos, uno de los objetivos principales de la resolución, se aspira a fortalecer el acceso a datos de obtención de fondos, su uso y análisis en todo el Movimiento. Sus objetivos son establecer una base de referencia para el desempeño en materia de obtención de fondos a través de análisis comparativos globales, hacer un seguimiento de las tendencias en obtención de fondos de todo el Movimiento y apoyar la toma de decisiones e inversión estratégica basadas en evidencia para fortalecer el desempeño en obtención de fondos y proteger la participación de mercado del Movimiento.

Se han hecho avances en cuanto a la mejora de la disponibilidad y la calidad de los datos de obtención de fondos a través de la revisión de pares del IFLF, coordinada por la Federación Internacional. El proceso de análisis comparativo hoy brinda un panorama más exhaustivo del desempeño y las tendencias en materia de obtención de fondos en el Movimiento. Sin embargo, se requieren más esfuerzos para incorporar la toma de decisiones impulsada por datos de manera más sistemática en los procesos de dirección, planificación e inversión.

Durante 2025 y 2026, la orientación de los datos se posicionó aún más como un facilitador transversal en apoyo de la toma de decisiones estratégicas y como base para el desarrollo de enfoques de inversión más a largo plazo. Algunos de los ámbitos prioritarios son: (i) desarrollo de indicadores de desempeño clave para hacer un seguimiento de iniciativas emprendidas por las Sociedades Nacionales en materia de desarrollo de capacidades para la obtención de fondos; e (ii) identificación de metodologías para la recopilación y el análisis de datos más generales de todo el Movimiento en ámbitos en los que se requiere coordinación global.

En 2025, 35 Sociedades Nacionales, junto con la Federación Internacional y el CICR, participaron en la revisión por pares e informaron colectivamente un ingreso de 11.400 millones de dólares estadounidenses. El ejercicio de 2026, en el cual participaron 25 Sociedades Nacionales al momento del informe, llega a su fin en septiembre.

Las conclusiones iniciales apuntan a un cambio considerable en el panorama de la financiación humanitaria. La financiación pública cayó casi un 22 % entre 2024 y 2025, principalmente a causa de una reducción de los fondos aportados por los Gobiernos. Entre los principales actores humanitarios, las reducciones informadas fueron particularmente pronunciadas en el caso del Programa Mundial de Alimentos (28 %), ACNUDH (32 %) y el Movimiento (23 %).

Por su parte, los ingresos provenientes del sector privado aumentaron casi 6 % durante el mismo período, en gran parte a raíz del aumento de aportes de grandes donantes, legados, fundaciones y donativos por única vez. Los ingresos corporativos se redujeron 1,4 %, categoría que registra un descenso por tercer año consecutivo, mientras que los donativos regulares se mantuvieron estables, en líneas generales, pese a que siguen constituyendo la mayor fuente de ingresos del sector privado. Estas tendencias refuerzan la importancia de fortalecer la obtención de fondos del sector privado, diversificar las fuentes de ingresos e invertir en la sostenibilidad financiera a largo plazo en todo el Movimiento.

⁸ También la "Orientación facilitadora 3: Datos" de la estrategia del centro para el período 2025-2026.

3. Inversión en obtención de fondos⁹

La resolución también insta a los componentes del Movimiento a establecer un mecanismo de inversión que brinde capital semilla para el desarrollo de la obtención de fondos y permita que las decisiones en cuanto a la inversión estén guiadas por datos, evidencia y análisis de mercado. Esta ambición se funda en el principio 4, "Invertir para crecer", que reconoce que lograr sostenibilidad financiera e impacto humanitario a largo plazo requiere de una inversión deliberada en capacidades y posibilidades en materia de movilización de recursos.

Durante el período 2024-2026, el centro potenció el diseño y ensayo de un mecanismo de inversión enfocado en el fortalecimiento de las capacidades de las Sociedades Nacionales para la obtención de fondos del sector privado. El objetivo era apoyar el desarrollo de fuentes de ingresos sostenibles, predecibles y flexibles permitiendo a las Sociedades Nacionales realizar inversiones estratégicas en el aumento de la obtención de fondos, en particular en lo que se refiere a fondos de fuentes privadas de origen nacional.

El objetivo de este enfoque es contribuir tanto a la sostenibilidad financiera de las Sociedades Nacionales de forma individual como a la resiliencia general del Movimiento. Reconociendo la existencia de mecanismos de inversión complementarios, incluido el Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad (CBF) de la Federación Internacional y la Alianza para la Inversión en las Sociedades Nacionales, iniciativa conjunta de la Federación Internacional y el CICR, el centro se ha enfocado en inversiones que apoyan iniciativas de obtención de fondos de fuentes privadas nacionales escalable en países de medianos y altos ingresos.

Más allá de apoyar el aumento de ingresos, el mecanismo propuesto está en consonancia con objetivos más amplios de localización al fortalecer las capacidades de las Sociedades Nacionales para la movilización de recursos dentro de sus propios mercados y reducir la dependencia a largo plazo de la financiación proveniente de fuentes externas. Para poner a prueba el concepto, el centro, junto con la Cruz Roja Noruega, la Cruz Roja Suiza y la Oficina Regional de la Federación Internacional para Europa, invirtió más de 406.000 francos suizos en dos iniciativas centradas en el desarrollo de programas de donativos individuales. Se prevé una tercera prueba piloto para el cuarto trimestre de 2026, con lo cual la inversión total alcanzaría los 625.000 francos suizos, aproximadamente.

Tras quedar comprobada la demostración del concepto sobre la base de los tres casos de prueba en 2025 y 2026, se ha diseñado un nuevo modelo. Consiste en una subvención híbrida y un mecanismo rotatorio reembolsable que permita a las Sociedades Nacionales invertir ante todo en donativos individuales, factor que contribuye a establecer la obtención de fondos del sector privado y, en última instancia, a lograr sostenibilidad financiera.

3) RECOMENDACIONES Y CONCLUSIÓN

En los próximos dos años, la Federación Internacional, el CICR y las Sociedades Nacionales, guiadas por el comité directivo y a través del centro, deberían:

1. reafirmar y poner en práctica los principios definiendo las circunstancias y los contextos específicos en los que la colaboración entre los componentes del Movimiento agrega más valor y debe promoverse activamente;

⁹ También la línea de trabajo del mecanismo de inversión en la "Prioridad estratégica 1: Coordinación del desarrollo de capacidades" de la estrategia del centro para el período 2025-2026.

2. utilizar el proceso de planificación estratégica para el período 2027-2028 con el fin de esclarecer la gobernanza del centro, su modelo de financiación y función futura como plataforma facilitadora de la colaboración, el aprendizaje y el desarrollo de la obtención de fondos, lo que implica, entre otras cosas, analizar planes de ubicación en el futuro;
3. promover la evolución de las iniciativas actuales, específicamente en los siguientes aspectos:
 - a) la inversión de las Sociedades Nacionales en obtención de fondos del sector privado, profundamente alineada con la dirección de la Federación Internacional en sostenibilidad financiera y movilización de recursos en el plano nacional;
y más en general con:
 - b) el desarrollo de la obtención de fondos por vía digital, en fuerte consonancia con la estrategia de transformación digital de la Federación Internacional;
4. contribuir a la revisión de los mecanismos de inversión vigentes del Movimiento que apoyan la obtención de fondos, la movilización de recursos y la sostenibilidad financiera, y alinear las inversiones del centro en la obtención de fondos del sector privado para maximizar la coherencia, la eficiencia y el impacto colectivo;
5. invitar a las Sociedades Nacionales, la Federación Internacional y el CICR a aumentar su apoyo al desarrollo y la diversificación de sus capacidades para la obtención de fondos de fuentes privadas alentando o facilitando la inversión anual sistemática en el desarrollo de la obtención de fondos de fuentes privadas en el plano nacional por parte de las Sociedades Nacionales.