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

Implementación del Acuerdo de coordinación en el Movimiento para una mejor incidencia colectiva (Acuerdo de Sevilla 2.0)

(Resolución 8 del Consejo de Delegados de 2022)

INFORME SOBRE LOS PROGRESOS ALCANZADOS

Octubre de 2026

ES
CD/26/18
Original: inglés
Para información

Documento elaborado por
el Comité Internacional de la Cruz Roja y
la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
con aportes de las Sociedades Nacionales representadas en el
Grupo Consultivo de Apoyo para el Acuerdo de Sevilla 2.0

INFORME SOBRE LOS PROGRESOS ALCANZADOS

Implementación del Acuerdo de coordinación en el Movimiento para una mejor incidencia colectiva (Acuerdo de Sevilla 2.0)

RESUMEN

A cuatro años de su adopción en el Consejo de Delegados reunido en 2022, el "Acuerdo de coordinación en el Movimiento para una mejor incidencia colectiva (Acuerdo de Sevilla 2.0)" se ha vuelto una práctica cada vez más estandarizada en todo el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Movimiento). Algunas experiencias en contextos recientes han puesto de relieve que, cuando una Sociedad Nacional anfitriona ejerce su función de facilitadora, cuando se organizan minicumbres con anticipación y cuando se mantienen activos los mecanismos de coordinación estratégica, los socios del Movimiento están en mejores condiciones de alinear sus prioridades, adaptar sus decisiones ante cambios en las circunstancias y brindar una respuesta más coherente. Asimismo, la inversión en la preparación, la confianza y el liderazgo colectivo ha dado lugar a una coordinación más eficaz en el Movimiento y debería replicarse de manera sistemática en distintos contextos.

La implementación del Acuerdo de Sevilla 2.0 no debería verse como responsabilidad de una única entidad. Sus resultados dependen del compromiso colectivo de todos los componentes del Movimiento, las Sociedades Nacionales anfitrionas, las Sociedades Nacionales asociadas, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR).

Este segundo informe sobre los progresos alcanzados en la implementación del Acuerdo de Sevilla 2.0 se presenta ante el Consejo de Delegados reunido en 2026 para su información, a modo de seguimiento de la resolución 8 del Consejo de Delegados reunido en 2022 y del primer informe de este tipo, presentado en noviembre de 2024. Se basa, asimismo, en las conclusiones y recomendaciones del informe final sobre fortalecimiento de la coordinación y la cooperación en el Movimiento (FCCM), presentado ante el Consejo de Delegados de 2024.

A lo largo del período informado, el entorno humanitario ha evolucionado a un ritmo acelerado y se caracteriza por necesidades en aumento, un número creciente de conflictos armados, disturbios internos, desastres y otras crisis, al tiempo que los recursos son cada vez más limitados. En paralelo, muchas organizaciones de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales no gubernamentales e, incluso, socios del Movimiento, han reducido o puesto fin a sus actividades, a raíz de lo cual, en muchos casos, muchas comunidades vulnerables han quedado sin el apoyo necesario. Al mismo tiempo, la función y la participación de las Sociedades Nacionales asociadas sigue modificándose: algunas han reducido su huella operacional internacional, mientras que otras están ampliando su participación global. Estas tendencias ejercen una presión considerable en las Sociedades Nacionales anfitrionas, que no solo deben sostener los servicios en curso y la credibilidad institucional, sino también responder a necesidades crecientes en comunidades desatendidas. Estas comunidades están acudiendo cada vez más a las Sociedades Nacionales para obtener asistencia ante la partida de otros actores humanitarios. Todos esos cambios motivan una reconfiguración de la acción colectiva del Movimiento.

A partir de la adopción del Acuerdo de Sevilla 2.0 en junio de 2022 y, particularmente, desde que el Consejo de Delegados de 2024 marcó el final del FCCM como iniciativa independiente, los esfuerzos de coordinación en el Movimiento vienen centrándose más y más en la implementación generalizada del Acuerdo de Sevilla 2.0 en la práctica regular operacional, de gestión y de gobernanza. Los avances logrados entre 2024 y mediados de 2026 han consolidado el lugar del Acuerdo de Sevilla 2.0 como marco de coordinación operativo en el Movimiento. Esta trayectoria en líneas generales positiva ha quedado demostrada en una adhesión más clara y más sistemática al marco del Acuerdo de Sevilla 2.0 en cuanto a herramientas de coordinación, prácticas de formación y decisión, una institucionalización más fuerte dentro de la Federación Internacional y el CICR, y un reconocimiento creciente de la función central de facilitadoras que desempeñan las Sociedades Nacionales anfitrionas en situaciones que suscitan una respuesta colectiva del Movimiento. Esto se refleja, entre otras cosas, en una ampliación considerable de los Acuerdos de Coordinación en el Movimiento en el plano nacional, que prácticamente se han duplicado (pasaron de 20 a casi 40) durante el período informado.

La experiencia reciente en determinados contextos operacionales indica que las mejoras en la coordinación han contribuido, en algunos casos, a una mayor complementariedad y un uso más coherente de los recursos disponibles. No obstante, estos efectos aún son dispares y no están respaldados por datos o sistemas de seguimiento suficientemente sólidos que reflejen de manera sistemática avances en cuanto a eficiencia o incidencia colectiva.

Al mismo tiempo, ha seguido consolidándose la colaboración en todos los componentes del Movimiento, incluidas las Sociedades Nacionales anfitrionas, las Sociedades Nacionales asociadas, la Federación Internacional y el CICR: se ha fortalecido el diálogo estratégico en el nivel directivo y la cooperación se ha vuelto más pragmática y contextualizada en el plano nacional. En muchos contextos operacionales, esto se traduce en una concertación más anticipada de acuerdos sobre prioridades y objetivos de respuesta comunes, una división más clara de funciones y una complementariedad más eficaz en apoyo de las Sociedades Nacionales anfitrionas.

Si bien las herramientas planteadas en el Acuerdo de Sevilla 2.0, como las minicumbres, las declaraciones conjuntas y los Acuerdos de Coordinación en el Movimiento, se utilizan de manera más sistemática en grandes emergencias, los tiempos, la sistematicidad y ejecución operacional varían según el contexto. Aún persisten algunas dificultades, como las diferencias en la interpretación de las funciones y responsabilidades, la inversión limitada en las capacidades de facilitadora de la Sociedad Nacional anfitriona, una comprensión y apropiación desiguales del Acuerdo de Sevilla 2.0, y deficiencias en la ejecución y el seguimiento de compromisos colectivos acordados a través de minicumbres y otros mecanismos de coordinación estratégica.

El aprendizaje operacional indicaría, además, que los resultados de coordinación dependen no solo de la disponibilidad de las herramientas acordadas, sino también del comportamiento en el nivel directivo, del grado de confianza entre los socios, así como de la calidad de la preparación.

Surgen tres áreas fundamentales en las que es preciso avanzar más: en primer lugar, alcanzar una incidencia colectiva más sistemática, entre otras cosas, mediante una mayor armonización de las prioridades operacionales y una articulación más clara de una respuesta colectiva del Movimiento; en segundo lugar, fortalecer la comunicación y el posicionamiento del Movimiento, incluida la capacidad de desarrollar un discurso claro, conciso y común, en particular en contextos sensibles o de alta visibilidad; en tercer lugar, mejorar la movilización de recursos coordinada, de modo que los esfuerzos en todo el Movimiento estén alineados y se refuercen unos a otros.

Este informe pone el foco en cinco conclusiones generales: (1) los avances son más tangibles en casos en que el Acuerdo de Sevilla 2.0 está integrado en la planificación de la preparación y la coordinación en situaciones "normales"; (2) la organización de una minicumbre en las primeras 48 horas de la crisis y el seguimiento activo a través de mecanismos de coordinación estratégica son importantes factores de éxito; (3) el ejercicio pleno por parte de la Sociedad Nacional anfitriona de su función de facilitadora es fundamental; (4) el comportamiento de los directivos y los incentivos siguen siendo factores decisivos para una coordinación eficaz; y (5) lograr avances en la incidencia colectiva exige trascender el cumplimiento del proceso en favor de una mayor armonización de prioridades y prácticas operacionales, incluida la "cooperación funcional" (según lo estipulado en la parte III del Acuerdo de Sevilla 2.0). Este informe concluye con recomendaciones específicas para consolidar los avances y resolver lo que haga falta antes del próximo ciclo de informe.

En un contexto de necesidades crecientes y recursos humanitarios decrecientes, fortalecer la coordinación y maximizar la incidencia colectiva no solo es un objetivo estratégico, sino también una necesidad práctica para sostener la capacidad que tiene el Movimiento de prestar sus servicios de manera efectiva. Que nuestras respuestas estén coordinadas eficazmente, ancladas en nuestros cometidos específicos y complementarios a la vez, reconociendo plenamente el papel central de facilitadora de la Sociedad Nacional anfitriona, es esencial para mantener la pertinencia, maximizar la incidencia y honrar la confianza depositada en el Movimiento.

1) INTRODUCCIÓN

El Movimiento realiza sus actividades en un entorno humanitario cada vez más complejo, caracterizado por un número creciente de conflictos armados, algunos de ellos prolongados, desastres relacionados con el clima, emergencias de salud pública, polarización política y recursos económicos decrecientes.

El Movimiento atraviesa cambios estructurales: las Sociedades Nacionales anfitrionas soportan la presión de tener que mantener su pertinencia operacional y credibilidad, al tiempo que se modifican la función y el nivel de participación de las Sociedades Nacionales asociadas, algunas de las cuales están reduciendo sus actividades internacionales, mientras que otras están ampliando su huella global. En este contexto, es crucial que exista una coordinación eficaz entre los componentes del Movimiento a fin de maximizar la incidencia humanitaria, proteger el espacio humanitario y llevar adelante una labor basada en principios y complementaria en apoyo de las personas y comunidades afectadas.

El Acuerdo de Sevilla 2.0, adoptado en 2022 por el Consejo de Delegados, detalla el marco normativo actualizado para la coordinación en el Movimiento, y reemplaza, así, el Acuerdo de Sevilla de 1997 y sus medidas complementarias. Pone a las Sociedades Nacionales anfitrionas en el centro de la coordinación en el Movimiento y establece herramientas y mecanismos de coordinación obligatorios en situaciones que susciten una respuesta colectiva del Movimiento (según la definición del artículo 5.4.1 del Acuerdo de Sevilla 2.0).

La implementación del Acuerdo de Sevilla 2.0, por lo tanto, es sumamente pertinente en el caso de poblaciones vulnerables y afectadas por crisis, ya que una buena coordinación se traduce en una respuesta más rápida, recursos optimizados, así como una mejor cobertura y calidad de la asistencia. Es igual de importante que las Sociedades Nacionales fortalezcan su papel central, su legitimidad y su desarrollo a largo plazo. Por último, la debida implementación del Acuerdo de Sevilla 2.0 obra en favor de una acción del Movimiento más predecible y coherente, necesaria para lograr la confianza de las autoridades y otros actores externos.

El presente informe sobre los progresos alcanzados analiza el estado de la implementación cuatro años después de la adopción del Acuerdo de Sevilla 2.0, prestando especial atención a los acontecimientos que se han producido desde el Consejo de Delegados reunido en 2024

y a la aplicación del Acuerdo de Sevilla 2.0 en situaciones recientes que han suscitado una respuesta colectiva del Movimiento.

2) ANTECEDENTES

Este informe ha sido confeccionado a modo de seguimiento de la resolución 8 del Consejo de Delegados reunido en 2022, en la cual se solicitó al CICR y a la Federación Internacional, en colaboración con las Sociedades Nacionales, el seguimiento y la presentación de informes respecto de la implementación del Acuerdo de Sevilla 2.0. Se basa directamente en lo siguiente:

- el primer informe sobre los progresos alcanzados relativo al Acuerdo de Sevilla 2.0 presentado ante el Consejo de Delegados reunido en 2024, incluidas sus recomendaciones;
- el informe final sobre el FCCM (2013-2024), que marcó la transición desde el FCCM hacia la implementación plena del Acuerdo de Sevilla 2.0;
- un seguimiento constante a través de indicadores comunes, un control conjunto de las herramientas de coordinación y consultas al Grupo Consultivo de Apoyo establecido en dicha resolución 8.

El presente informe toma como referencia la experiencia operacional entre 2024 y 2026 en crisis o emergencias de gran escala y crisis prolongadas, evaluaciones internas, retroalimentación a partir de formaciones e intercambios dentro de foros de coordinación del Movimiento, entre otros.

3) ANÁLISIS Y PROGRESOS

A. Fortalecimiento de la coordinación en el Movimiento en el plano nacional

Coordinación durante periodos de normalidad
Desde el Consejo de Delegados de 2024, ha aumentado de manera pronunciada el recurso a los Acuerdos de Coordinación del Movimiento (ACM), como base para la coordinación entre socios. El número de ACM activos pasó de unos veinte a finales de 2024 a casi cuarenta para junio de 2026. Se han firmado nuevos acuerdos en todas las regiones[1], y hay varios más en desarrollo.

Esta expansión constante confirma la creciente aceptación de los ACM como herramienta de coordinación práctica y refleja los avances en la incorporación del Acuerdo de Sevilla 2.0 en la coordinación de rutina, más allá de las interacciones motivadas por crisis. No obstante, los avances en cuanto al desarrollo de la planificación de contingencia del Movimiento han sido más limitados. Si bien se reconoce la complejidad del ejercicio, sigue siendo fundamental que la planificación de contingencia de las Sociedades Nacionales anfitrionas se realice de manera coordinada con el CICR y la Federación Internacional, mediante la integración de las respectivas funciones, capacidades y contribuciones previstas de todos los componentes del Movimiento.

Coordinación en situaciones operacionales
Entre el tercer trimestre de 2024 y octubre de 2026, hubo situaciones en 12 contextos que suscitaron una respuesta colectiva del Movimiento y requirieron una coordinación más fuerte, según el Acuerdo de Sevilla 2.0 (o bien, a partir de una minicumbre, se confirmó la necesidad de mantener el sistema de facilitador/cofacilitador vigente). Los contextos en cuestión son Líbano, Sudán del Sur, Siria y Yemen a finales de 2024; Afganistán, República Democrática

[1] Durante el periodo informado, se firmaron nuevos ACM en Angola, Malí, Mozambique, Nigeria, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Somalia, Sudán y Sudán del Sur (África); Cuba, Haití y Venezuela (América); Irak, Siria y Yemen (Oriente Medio y Norte de África); Bangladesh, Myanmar y Pakistán (Asia Pacífico); y Armenia, Bulgaria, Kazajistán, Kirguistán, Serbia y Tayikistán (Europa).

del Congo, Haití, Myanmar y Sudán del Sur en 2025; y Benín, República Democrática del Congo, Malí, Venezuela y Yemen en 2026.

En dichos contextos, se aplicaron sistemáticamente las herramientas de coordinación estandarizadas previstas en el Acuerdo de Sevilla 2.0: se convocaron minicumbres[2], se usaron las tablas de decisiones y se adoptaron declaraciones conjuntas[3] para esclarecer funciones, responsabilidades y el rumbo colectivo. En paralelo, se implementaron acciones específicas para fortalecer la comunicación en todo el Movimiento y la diplomacia humanitaria: se redactaron mensajes clave y orientaciones de manera coordinada, y se organizaron oportunamente llamados del Movimiento a fin de que los socios estuvieran alineados e intercambiaran información. Por otra parte, se destinaron esfuerzos al desarrollo y la publicación de herramientas de coordinación y comunicación del Movimiento, como la "instantánea del Movimiento", en particular en contextos como Líbano, Myanmar y Siria.

El aprendizaje que dejó la experiencia operacional reciente parece indicar que, si bien las herramientas de coordinación se aplican cada vez más, su eficacia varía considerablemente según el contexto. Utilizarlas no equivale automáticamente a estar en la misma sintonía o tener incidencia colectiva. En la práctica, los resultados se ven determinados, en gran medida, por la capacidad de los socios del Movimiento de elaborar un análisis conjunto, ponerse de acuerdo sobre prioridades al inicio de la implementación de la respuesta y partir de una misma visión de las funciones y los objetivos, que, por ejemplo, ha funcionado de manera eficaz en Sudán del Sur, en las distintas crisis recientes de cólera y las escaladas del conflicto armado durante el período informado.

Por otra parte, en algunos contextos donde la crisis era importante, pero donde los socios del Movimiento no consideraban que estaban dadas las condiciones formales para suscitar una respuesta colectiva del Movimiento, cabe observar que los intercambios de coordinación y la colaboración pragmática regulares contribuyeron a mantener la coherencia en la acción del Movimiento. Algunos de estos estos contextos son India-Pakistán, Irán, Jamaica, Mozambique y Venezuela (a principios de 2026).

En resumen, si bien persisten algunos desafíos (v. la sección C de este documento), la colaboración entre la Federación Internacional y el CICR ha seguido madurando durante el período informado: se ha mantenido un diálogo estratégico más frecuente en el nivel directivo y se ha dado una participación más pragmática y contextualizada en lo operacional. Al mismo tiempo, las dinámicas de coordinación en todo el Movimiento siguen siendo dispares, en particular en lo que respecta al grado de compromiso y apropiación entre las Sociedades Nacionales, sobre todo las Sociedades Nacionales asociadas. En contextos donde las Sociedades Nacionales asumieron plenamente su función de facilitadoras, donde se convocaron minicumbres y se establecieron mecanismos de coordinación estratégica operativos, la colaboración mejoró considerablemente, y en consecuencia, la toma de decisiones se volvió más coherente y la acción colectiva, más alineada y eficaz. Uno de los principales desafíos sigue siendo lograr una participación sistemática, alinearse con las prioridades colectivas y organizar reuniones de coordinación estratégica regulares para llevar un control de la implementación de los compromisos comunes asumidos en una minicumbre. Las diferencias en formas de proceder, incentivos e intereses externos amenazan con fragmentar la respuesta colectiva si no se resuelven a partir de una coordinación más disciplinada.

Aprendizaje operacional a partir de contextos recientes

Los intercambios virtuales con Sociedades Nacionales y dirigentes del Movimiento de Afganistán, Myanmar, Sudán del Sur y Ucrania habilitaron más reflexiones sobre la implementación práctica del Acuerdo de Sevilla 2.0. En estas conversaciones, quedó de

[2] Se realizaron 15 minicumbres en total durante el periodo informado, varias de ellas en Líbano, República Democrática del Congo, Sudán del Sur y Yemen.
[3] En total, se redactaron 15 declaraciones conjuntas durante el período informado, una por cada minicumbre.

manifiesto que, más allá de los mecanismos de coordinación formales, la eficacia de la coordinación en el Movimiento depende, en gran medida, del comportamiento de los directivos, la confianza entre los socios y la preparación.

En los distintos contextos, varios participantes subrayaron que la fase inicial de una respuesta, a menudo dentro de las primeras 24 a 48 horas, es crítica para establecer una visión común de la situación, esclarecer funciones de liderazgo y sentar las bases para una coordinación eficaz. Cuando se logra que todos estén en la misma sintonía desde el principio, la coordinación tiende a ser más coherente; cuando se demora, es más probable que se mantenga la fragmentación.

Mientras que en algunos contextos se informaron mejoras en la complementariedad y hubo indicios de un uso más eficiente de los recursos[4], los participantes también observaron que esas mejoras todavía son difíciles de medir y que el Movimiento hoy carece de un enfoque común para evaluar la incidencia colectiva de manera sistemática y basada en evidencia.

Una observación recurrente fue la necesidad de pasar de una aplicación eminentemente procedimental del Acuerdo de Sevilla 2.0, centrada en funciones y estructuras de coordinación, a un enfoque más orientado a resultados, con énfasis en la incidencia colectiva, la complementariedad y la eficacia operacional.

Los intercambios también confirmaron que, si bien la función central de las Sociedades Nacionales anfitrionas goza de amplio reconocimiento, su puesta en práctica efectiva difiere mucho, sobre todo dependiendo de las capacidades y recursos de cada Sociedad Nacional anfitriona, así como del apoyo regular recibido de los socios del Movimiento.

B. Elementos facilitadores de la implementación del Acuerdo de Sevilla 2.0

La mayor implementación del Acuerdo de Sevilla 2.0 en las actividades operacionales ha dado lugar a interrogantes prácticos que requieren un mayor esclarecimiento del marco normativo, en particular para distinguir entre quienes desempeñan funciones de cofacilitador y quienes no, la coordinación en situaciones en las que convergen un desastre y un conflicto armado (situaciones de simultaneidad), y las fases de transición entre distintos tipos de crisis.

Partiendo de la labor de la Federación Internacional y el CICR a través de su grupo de trabajo relativo a la coordinación en el Movimiento, en particular la finalización de la tabla de cofacilitadores y su anexo sobre situaciones de simultaneidad aprobados por el Consejo de Delegados de 2024, el grupo de trabajo siguió analizando determinados conceptos en favor de una implementación más sistemática y pragmática del acuerdo. Uno de los resultados más importantes registrado durante el periodo informado fue la finalización del “Acuerdo marco de apoyo a la gestión de seguridad en respuesta ante conflictos y crisis complejas relacionadas”, que establece una estructura de apoyo a la seguridad acordada previamente en casos en los que el CICR asume la función de cofacilitador.

Se apoyó la difusión e implementación operacional mediante sesiones orientativas regionales acerca del Acuerdo de Sevilla 2.0 para directivos de las Sociedades Nacionales, así como para personal de la Federación Internacional y del CICR en Europa, América y Asia-Pacífico. En 2026, se realizaron sesiones orientativas específicas sobre la tabla de cofacilitadores en la región de Europa. En paralelo, la Federación Internacional y el CICR apoyaron el desarrollo de planes de acción regionales para la coordinación en el Movimiento, proceso en el cual Europa y América identificaron prioridades estratégicas, contextos prioritarios para invertir y cronogramas de formación y difusión.

[4] En Sudán del Sur, a finales de 2024, surgió la necesidad de una respuesta colectiva del Movimiento, a raíz de lo cual se organizaron tres minicumbres y se fortalecieron acuerdos de coordinación en el Movimiento. Desde entonces, el Movimiento ha llegado a más personas que en 2023, pese a funcionar con recursos más limitados en líneas generales.

C. Desafíos pendientes y medidas correctivas

Pese a los progresos detallados, la implementación del Acuerdo de Sevilla 2.0 en situaciones que suscitan una respuesta colectiva del Movimiento sigue planteando varios desafíos. Entre ellos, podemos mencionar las discrepancias en la interpretación de los mandatos y las funciones, y las tensiones ocasionales entre la Federación Internacional y el CICR en relación con la aplicación de la función de cofacilitador, sobre todo en situaciones de simultaneidad. Si bien esto ha dado lugar a demoras en el consenso respecto de cómo proceder colectivamente, no ha afectado de manera considerable el desempeño operacional de los respectivos componentes del Movimiento. Se han expresado inquietudes relacionadas en torno a lo que se percibe como superposición o falta de complementariedad en la toma de decisiones operacionales, la comunicación pública y la diplomacia humanitaria. Existe un riesgo permanente de volver a caer en enfoques individualizados, que deben evitarse, ya que menoscaban considerablemente la incidencia colectiva del Movimiento. Estos desafíos también ponen de relieve la necesidad de una mayor rendición de cuentas por parte de todos los componentes del Movimiento a fin de verificar el cumplimiento de los marcos de coordinación acordados. Experiencias recientes en algunos contextos operacionales indican que muchos de estos desafíos no se deben principalmente a la ausencia de herramientas de coordinación, sino a diferencias en comportamientos de los directivos, incentivos institucionales y niveles de confianza entre socios del Movimiento.

Por otra parte, se requiere más claridad e inversión en relación con la función de facilitadora de la Sociedad Nacional anfitriona. Mientras que el Acuerdo de Sevilla 2.0 ubica a la Sociedad Nacional anfitriona en el centro de la coordinación en el Movimiento, hecho ampliamente reconocido y aceptado, aún quedan algunos desafíos por resolver en cuanto a lograr una comprensión uniforme de esta función, así como en cuanto al fortalecimiento de las capacidades de todos los socios del Movimiento, la confianza entre ellos y su apoyo, necesarios para que la Sociedad Nacional anfitriona ejerza de manera eficaz sus responsabilidades de facilitadora dentro del contexto en cuestión.

Persisten algunos desafíos en relación con la movilización de recursos y la correspondencia entre los fondos y las prioridades colectivas del Movimiento. En un contexto de financiación limitada, la competencia por recursos entre los componentes del Movimiento y fuera de él sigue afectando la coherencia general y el nivel de apoyo que reciben las Sociedades Nacionales anfitrionas. Al mismo tiempo, en muchos contextos, las Sociedades Nacionales anfitrionas intervienen cada vez más en la implementación de programas en nombre de actores externos, como las Naciones Unidas, lo que puede ampliar aún más sus capacidades y generar una complejidad adicional en la disposición de recursos según las prioridades del Movimiento. Fortalecer los enfoques coordinados respecto de la movilización de recursos, mejorar la transparencia y lograr que la financiación refuerce, efectivamente, la respuesta colectiva del Movimiento siguen siendo aspectos esenciales que merecen más atención. La visibilidad limitada respecto de cómo contribuyen los recursos a los resultados colectivos complica aún más la capacidad de evaluar si los esfuerzos de coordinación se traducen en más eficiencia o incidencia.

Asimismo, pese a la disponibilidad de herramientas y mecanismos de coordinación, el Movimiento sigue teniendo dificultades a la hora de articular de manera sistemática una línea narrativa conjunta del Movimiento que sea clara y concisa, que refleje la intención colectiva y el rumbo de la respuesta acordados en una minicumbre, en particular a través de comunicación pública o diplomacia humanitaria. La capacidad de desarrollar y comunicar rápidamente el posicionamiento común aún no es sistemática y requiere más atención para lograr coherencia, credibilidad e incidencia colectiva. La capacidad de desarrollar una misma línea narrativa está estrechamente vinculada a la capacidad de los socios del Movimiento de llegar a un análisis común de la situación. Ante la falta de tal análisis, la coordinación tiende a quedar fragmentada, y la articulación de una intención colectiva se complejiza.

Asimismo, las crisis de alta intensidad siguen revelando desafíos en cuanto al desarrollo y establecimiento oportunos de una respuesta colectiva del Movimiento. Por ejemplo: dificultades para articular un plan de respuesta conjunto del Movimiento unificado o lograr una coordinación y complementariedad oportunas entre el plan de respuesta de la Sociedad Nacional anfitriona, el plan operacional del CICR y las ampliaciones presupuestarias, y el Llamamiento de Emergencia de la Federación Internacional.

La experiencia operacional durante el período informado también revela deficiencias persistentes en la preparación y apropiación del Acuerdo de Sevilla 2.0. En contextos donde las relaciones de coordinación, las funciones y las expectativas se habían conversado con antelación, se observó, en líneas generales, un alineamiento más rápido y respuestas más coherentes. Más allá de la formación, la preparación para la coordinación incluye una planificación conjunta, análisis de distintos escenarios y una inversión para desarrollar confianza y relaciones de trabajo. Asimismo, si bien se han logrado avances en cuanto a la difusión y la apropiación del Acuerdo de Sevilla 2.0 en comparación con el período anterior, se requieren más esfuerzos en ese sentido. La organización de sesiones de formación y orientación sobre el Acuerdo de Sevilla 2.0 no es uniforme en todas las regiones, y, por momentos, las interpretaciones individuales de las funciones siguen prevaleciendo sobre los marcos acordados.

En respuesta a estos desafíos y partiendo de las conclusiones y recomendaciones del informe sobre los progresos alcanzados de 2024, así como el informe final del FCCM, se han adoptado algunas medidas correctivas conjuntas entre la Federación Internacional y el CICR. Un diálogo estructurado en los niveles directivo y técnico ha contribuido a esclarecer expectativas, reafirmar mandatos y promover una aplicación más pragmática y orientada a soluciones del Acuerdo de Sevilla 2.0, particularmente en contextos complejos y sensibles. El uso de las herramientas de referencia acordadas, como la tabla de cofacilitadores del CICR y la Federación Internacional, incluido su anexo sobre situaciones de simultaneidad, ha ayudado a reducir la ambigüedad y facilitado una participación más constructiva en el plano nacional.

Por otra parte, la finalización de la tabla de facilitadores (que obra como anexo a este informe), desarrollada por el Grupo Consultivo de Apoyo, que se compone de ocho Sociedades Nacionales, la Federación Internacional y el CICR, representa un hito muy importante en la puesta en práctica del Acuerdo de Sevilla 2.0. Brinda orientaciones comunes prácticas sobre el ejercicio de la función de facilitador y constituye un aporte concreto al esclarecimiento de funciones, y reduce, así, la ambigüedad y fortalece la uniformidad en la coordinación en el plano nacional. Las conversaciones en el seno del Grupo Consultivo de Apoyo también pusieron de relieve la importancia de hallar un equilibrio entre la claridad de las funciones y el pragmatismo y la flexibilidad operacionales, de modo que la coordinación no deje de adaptarse a las realidades de cada contexto.

La práctica operacional desde finales de 2024 deja en evidencia aprendizajes y mejoras tangibles. En varias emergencias recientes y contextos frágiles, los componentes del Movimiento han trabajado con más complementariedad, respeto mutuo y énfasis en la incidencia colectiva. Algunos ejemplos positivos son la intervención conjunta del Movimiento en apoyo del hospital de campaña de la Cruz Roja en Rafah, Gaza, y la coordinación operacional en Sudán del Sur, la respuesta coordinada ante el terremoto en Afganistán (septiembre de 2025), el fortalecimiento de la cooperación en el contexto de disturbios interiores en Haití (desde septiembre de 2025) y una mejor complementariedad en los conflictos que afectan a Oriente Medio (2026), y el brote de ébola en República Democrática del Congo (2026). En esas situaciones, la intervención más temprana, una división más clara de responsabilidades y un apoyo más sistemático a los directivos de las Sociedades Nacionales anfitrionas contribuyó a una coordinación más eficaz y menos fricción.

Por último, se ha revisado el kit de herramientas del FCCM para que contemple los acontecimientos y buenas prácticas más recientes. Está disponible en la página web

https://movement-coordination.org.

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

En seguimiento de la resolución 8 del Consejo de Delegados reunido en 2022, la Federación Internacional y el CICR siguieron aplicando indicadores comunes[5] relacionados con las herramientas y actividades para evaluar los progresos en la implementación del Acuerdo de Sevilla 2.0, a la par de un seguimiento conjunto de las herramientas de coordinación como las minicumbres y ACM, con énfasis en aprendizaje y mejora de la eficacia operacional. Asimismo, se estableció el Grupo Consultivo de Apoyo, que se compone de representantes de ocho Sociedades Nacionales, el CICR y la Federación Internacional, a fin de apoyar el seguimiento y la implementación del Acuerdo de Sevilla 2.0[6], extraer aprendizajes de la práctica operacional y asesorar sobre mejoras prioritarias. Las reflexiones y los aportes generados a través del Grupo Consultivo de Apoyo también contribuyeron al análisis y las conclusiones del presente informe.

Entre 2024 y 2026, los esfuerzos de seguimiento se centraron principalmente en el aprendizaje más que en el cumplimiento, con miras a comprender mejor los elementos facilitadores y limitantes que afectan la coordinación eficaz en el Movimiento en distintos contextos. Si bien este enfoque ha fortalecido la comprensión cualitativa, como se indica anteriormente, sigue siendo necesario seguir ajustando los indicadores para que queden mejor demostrados los vínculos entre la optimización de las prácticas de coordinación y la mejora de los resultados operacionales y la incidencia colectiva.

El aporte del Grupo Consultivo de Apoyo durante el periodo informado se ha visto afectado por una participación desigual entre sus miembros de las Sociedades Nacionales, así como por limitaciones de recursos, que han restringido el alcance y la continuidad de sus actividades.

5) CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Una de las principales lecciones extraídas durante el periodo informado es que lograr una incidencia colectiva exige priorizar los intereses del Movimiento frente a los intereses de cada organización. A cuatro años de su adopción, su trayectoria de implementación es, en líneas generales, positiva, y hoy se ha afianzado como marco normativo operativo del Movimiento para la coordinación. Desde el Consejo de Delegados de 2024, se han registrado mejoras y progresos tangibles en la transversalización del Acuerdo de Sevilla 2.0: un uso más frecuente y sistemático de las herramientas de coordinación, como las minicumbres, declaraciones conjuntas y ACM, así como un mayor conocimiento del acuerdo entre directivos y una participación más estructurada entre la Federación Internacional y el CICR.

Al mismo tiempo, la experiencia reciente en algunos contextos operacionales confirma que, si bien estas herramientas y procesos forman una base sólida, su aplicación efectiva sigue dependiendo de cada contexto. Los resultados de coordinación aún dependen no solo de la existencia de marcos acordados, sino también del comportamiento de los directivos, de los niveles de confianza entre los socios y el grado de preparación para la acción colectiva. En muchas situaciones, las mejoras en la coordinación han contribuido a una mayor complementariedad y coherencia en las respuestas. No obstante, estos avances aún no

[5] V. resolución 8, “Acuerdo de coordinación en el Movimiento para una mejor incidencia colectiva (Acuerdo de Sevilla 2.0)”, Consejo de Delegados, junio de 2022, CD/22/R8, párrafo dispositivo 4, en el cual se solicita que “CICR y la Federación Internacional, en colaboración con las Sociedades Nacionales, elaboren indicadores y un medio para efectuar el seguimiento de los progresos…]”.

[6] V. resolución 8, “Acuerdo de coordinación en el Movimiento para una mejor incidencia colectiva (Acuerdo de Sevilla 2.0)”, Consejo de Delegados, junio de 2022, CD/22/R8, párrafo dispositivo 5. Integran el grupo ocho Sociedades Nacionales, en representación de las cuatro regiones estatutarias de la Federación Internacional: España, Indonesia, Honduras, Irak, México, República Centroafricana, Somalia y Ucrania.

cuentan con evidencia sistemática y siguen siendo difíciles de medir en ausencia de una metodología robusta y común para la evaluación de la incidencia colectiva.

En el periodo informado también se vio que, mientras que la función central de facilitadora que desempeña la Sociedad Nacional anfitriona goza de amplio reconocimiento, su aplicación sistemática aún no se ha logrado del todo. Las deficiencias en cuanto a capacidad, el hecho de que muchos socios del Movimiento no estén del todo alineados y las limitaciones en cuanto a movilización de recursos siguen afectando la capacidad de las Sociedades Nacionales anfitrionas de ejercer plenamente su liderazgo en distintos contextos.

En términos más generales, el principal desafío para los años venideros es pasar de la mejora en los procesos a un avance comprobable en materia de incidencia colectiva, de modo que la coordinación se traduzca sistemáticamente en mejores resultados para las personas afectadas.

En un escenario mundial caracterizado por crecientes necesidades humanitarias y decrecientes recursos financieros, fortalecer la coordinación y maximizar la incidencia colectiva no es opcional. Es una condición necesaria para que el Movimiento pueda seguir prestando asistencia eficaz a gran escala y mantener su credibilidad operacional.

A partir de los progresos alcanzados y los aprendizajes y desafíos identificados en el presente informe, se alienta a las Sociedades Nacionales, el CICR y la Federación Internacional a centrarse en los siguientes aspectos fundamentales.

Fortalecer la incidencia colectiva y el alineamiento operacional

- Seguir institucionalizando el Acuerdo de Sevilla 2.0 en la preparación y la planificación de contingencia, la formación y los sistemas de gestión del desempeño.
- Promover el desarrollo temprano y sistemático de análisis compartidos y prioridades alineadas en la etapa inicial de las crisis.
- Organizar las estrategias operacionales y los planes de respuesta en torno a las prioridades comunes del Movimiento.
- Promover la rendición de cuentas de los directivos para la coordinación en el Movimiento en todos los niveles, en particular a través de incentivos y mecanismos de examen.
- Invertir sistemáticamente en las capacidades de facilitación de las Sociedades Nacionales anfitrionas, vinculando el apoyo en coordinación operacional con el desarrollo de las Sociedades Nacionales más a largo plazo.
- Asegurarse de que las decisiones las tomen, en la medida de lo posible, los socios del Movimiento que se desempeñan en el ámbito local.

Fortalecer la línea narrativa, el posicionamiento y el propósito colectivo del Movimiento

- Mejorar la calidad, rapidez y eficacia de las minicumbres y las declaraciones conjuntas para lograr una articulación clara del propósito colectivo del Movimiento y su rumbo estratégico.
- Fortalecer la capacidad del Movimiento de desarrollar y comunicar el posicionamiento conjunto, en particular en la comunicación pública y la diplomacia humanitaria, atendiendo a la coherencia, la credibilidad y la visibilidad de su acción colectiva.
- Esclarecer y llevar a la práctica la complementariedad entre la coordinación de los miembros y la coordinación en el Movimiento, en particular en situaciones que suscitan una respuesta colectiva.

Fortalecer la movilización de recursos coordinada y la eficiencia

- Promover más coordinación y disciplina en la movilización de recursos, en torno a las prioridades colectivas del Movimiento y reduciendo la competencia entre componentes del Movimiento.
- Mejorar la transparencia y la complementariedad en el uso de los recursos, prestando particular atención a la financiación directa en apoyo de las prioridades de la Sociedad Nacional anfitriona.
- Impulsar una mayor consideración de la eficiencia económica y operacional en las respuestas coordinadas.

Fortalecer el seguimiento de la incidencia colectiva, el aprendizaje y la evidencia

- Seguir perfeccionando la manera de hacer seguimiento a fin de obtener evidencia más sólida de la incidencia operacional de la coordinación en el Movimiento.
- Elaborar enfoques e indicadores prácticos para evaluar mejor la incidencia colectiva y la complementariedad, lo que incluye la eficiencia de las respuestas coordinadas.
- Fortalecer el uso de procesos de aprendizaje, incluido el intercambio entre pares y las revisiones operacionales, a fin de obtener y difundir aprendizajes relativos a la coordinación eficaz en el Movimiento.