

LA ACCIÓN HUMANITARIA EN UN MUNDO FRACTURADO:

EL ESTADO DEL SISTEMA
HUMANITARIO — RESUMEN
INFORME 2026



LAS PRESIONES QUE ESTÁN RECONFIGURANDO LA AYUDA HUMANITARIA

El informe *El estado del sistema humanitario 2026* llega en uno de los momentos más críticos para la acción humanitaria en décadas. Entre 2022 y 2025, se registraron incrementos significativos en los conflictos violentos, las crisis climáticas, los desplazamientos de población y los ataques contra el personal humanitario, coincidiendo de forma crítica con severos recortes de financiación provocados por las políticas de los gobiernos donantes. Esta contracción obligó a tomar decisiones sumamente difíciles sobre a quién y qué actividades podía apoyar la acción humanitaria, dejando al descubierto la profunda dependencia del sistema respecto de un grupo muy reducido de donantes y de decisiones políticas y económicas que escapan por completo a su control.

La confluencia de estas presiones puso seriamente a prueba el desempeño del sistema humanitario. Sin embargo, este período también ha dejado constancia de intervenciones eficaces, mejoras en la prestación de la ayuda e innovación práctica. La población receptora de la ayuda señaló mejoras prácticas en materia de calidad y dignidad, la protección mejoró en algunas áreas, y la ayuda mutua así como las respuestas lideradas por las comunidades recibieron mayor atención internacional.

Sin embargo, el desempeño de la ayuda humanitaria dependió en gran medida de factores externos. La disponibilidad de fondos, las condiciones de acceso y la coyuntura política determinaron que la ayuda llegara a la población a la escala y con la oportunidad necesarias, lo que a menudo explicó las marcadas diferencias en los resultados entre distintas crisis.

El estado del sistema humanitario

(SOHS) (Por su nombre en inglés) es el informe de referencia de ALNAP sobre el sistema humanitario internacional, fundamentado en evaluaciones, datos operativos, investigaciones, encuestas a profesionales del sector y entrevistas con personas afectadas por las crisis. Esta edición, que cubre el período 2022-2025, se basa además en dos décadas de datos de informes de los SOHS anteriores para examinar las transformaciones, los avances y los desafíos persistentes del sistema.

Las reformas impulsadas en las dos últimas décadas lograron un avance limitado, especialmente allí donde los actores internacionales debían ceder poder. De este modo, persistió una brecha evidente entre los compromisos asumidos y su cumplimiento.

Este resumen sintetiza los principales hallazgos del SOHS 2026 sobre la eficacia y el desempeño del sistema humanitario entre 2022 y 2025, identificando dónde se registraron avances significativos, dónde continuaron enquistados los desafíos históricos y cómo se ha transformado el papel de la ayuda humanitaria.

UN MUNDO DE CRISIS CONVERGENTES ENTRE 2022 Y 2025

Las inversiones continuas a nivel nacional e internacional en materia de desarrollo, salud pública y reducción del riesgo de desastres generaron avances significativos durante las últimas décadas. La pobreza extrema disminuyó del 38 % de la población mundial en 1990 a aproximadamente el 9 % en 2019; la mortalidad infantil se redujo a más de la mitad entre 2000 y 2022, y los fallecimientos por desastres cayeron de forma sustancial a lo largo de cinco décadas. Sin embargo, estos avances se resintieron entre 2022 y 2025 al deteriorarse las condiciones para el ejercicio de la acción humanitaria.

El recrudecimiento de los conflictos disparó las necesidades humanitarias. Durante el periodo de estudio, una de cada siete personas se vio afectada por conflictos; la violencia estatal se intensificó y los conflictos armados superaron a los desastres como la principal causa de desplazamiento interno. A finales de 2025, 117,8 millones de personas se encontraban en situación de desplazamiento forzado en todo el mundo, entre ellas 41,6 millones de refugiadas.

La naturaleza de los conflictos se transformó al tiempo que se deterioraba la protección de la población civil. Los ataques con drones aumentaron cerca de un 4.000 % entre 2020 y 2024. En 2025, las Naciones Unidas (ONU) registraron más de 37.000 civiles fallecidos en contextos de conflicto, las agresiones sexuales ligadas a los conflictos se multiplicaron y la violencia basada en el género (VBG) alcanzó niveles graves o extremos en 22 de las 25 crisis humanitarias analizadas. En una estremecedora escalada respecto del periodo del SOHS anterior, las violaciones del derecho internacional humanitario (DIH) y de otras ramas del derecho internacional, llegaron a constituir actos reconocidos como genocidio, perpetrados por Israel en Gaza y por las Fuerzas de Apoyo Rápido en Sudán.

La creciente inseguridad dificultó el acceso a la población y volvió más peligrosa la acción humanitaria. El personal humanitario identificó la inseguridad como el principal obstáculo para el acceso a las personas que necesitan asistencia, mientras que un 48 % señaló que el espacio humanitario se redujo entre 2022 y 2025. El periodo registró el peor año jamás contabilizado para el personal humanitario: 387 profesionales perdieron la vida en 2024. En 2025, el personal nacional representó el 96 % de los trabajadores humanitarios afectados por actos de violencia y detenciones.

La crisis en cifras

Desplazamiento

- 117,8 millones de personas en situación de desplazamiento forzado a finales de 2025, entre ellas 41,6 millones de refugiadas.
- Los conflictos armados superaron a los desastres como el principal detonante del desplazamiento interno.

Conflictos

- Una de cada siete personas se vio afectada por un conflicto a mediados de 2024.
- La violencia de origen estatal alcanzó niveles récord entre 2021 y 2025.
- Incremento del 4000 % en los ataques con drones entre 2020 y 2024.

Alimentación y salud

- La inseguridad alimentaria aguda alcanzó niveles récord en 2024.
- Hambruna confirmada en Sudán y Gaza.
- El mpox fue declarado emergencia de salud pública mundial en dos ocasiones.

Clima

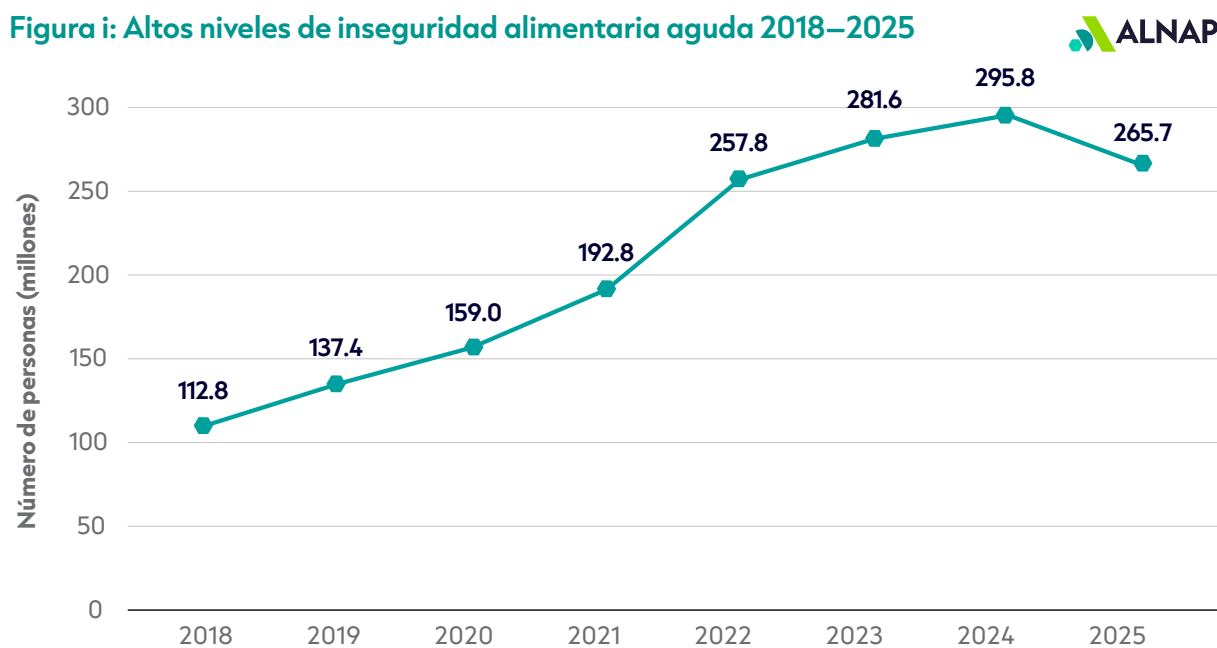
- El trienio 2023–2025 figuró entre los más cálidos jamás registrados.
- El calor extremo fue una de las amenazas climáticas más habituales para la población desplazada por la fuerza.
- 2024 fue el peor año registrado en cuanto a incendios forestales.

La responsabilidad por los ataques contra la acción humanitaria recayó cada vez más en los actores estatales. A pesar de ser los principales responsables de proteger a la población civil y facilitar la ayuda humanitaria, los Estados superaron a los grupos armados no estatales como los principales perpetradores de incidentes contra el personal humanitario. En 2025, estos mismos actores fueron responsables del 64 % de los ataques contra los servicios de salud y de la obstrucción de la atención sanitaria. Entre 2023 y 2025, los bombardeos aéreos, perpetrados en su mayoría por Estados, se convirtieron en la causa principal de muerte entre el personal humanitario. Los mecanismos para desconflitar no ofrecieron garantías de seguridad: en 2025 ocurrieron 162 ataques a pesar de que las instalaciones humanitarias habían sido notificadas a los actores militares o estaban claramente señalizadas como tales.

Los conflictos deterioraron de forma creciente los sistemas de los que depende la población para sobrevivir. Los ataques a la atención médica y el colapso del sistema sanitario contribuyeron de forma sustancial al exceso de mortalidad. En muchas crisis, se estimó que entre el 70 % y el 90 % del exceso de mortalidad se debió a efectos indirectos, como el colapso económico y del sistema de salud, sumado a condiciones inadecuadas de vivienda, alimentación y agua, saneamiento e higiene (WASH). Estas cifras superaron los fallecimientos causados directamente por la violencia armada. En Yemen, la probabilidad de brotes de difteria fue 11 veces mayor en los distritos con conflictos activos, mientras que los casos de esta enfermedad aumentaron un 57 % en 2023 al deteriorarse los sistemas de vacunación.

El hambre alcanzó niveles excepcionales y resurgieron las hambrunas. La inseguridad alimentaria aguda registró cifras récord en 2024 y se mantuvo en niveles similares en 2025, mientras que se confirmó la existencia de hambruna en Sudán y Gaza. Estos problemas adquirieron un carácter cada vez más estructural: para 2025, más del 80 % de las personas que padecían altos niveles de inseguridad alimentaria aguda vivían en países cuyos episodios de crisis alimentaria persistían desde hacía más de un decenio.

Figura i: Altos niveles de inseguridad alimentaria aguda 2018–2025



Los brotes epidémicos tensionaron unos sistemas de salud ya debilitados, al tiempo que se multiplicaron las enfermedades prevenibles. El cólera se propagó a 60 países, el mpox provocó dos emergencias de salud pública de importancia internacional y la poliomielitis reapareció tanto en zonas endémicas como en países que anteriormente estaban libres de la enfermedad.

Los conflictos y las crisis interrumpieron la educación. Cerca de 103 millones de niños y niñas en los contextos más frágiles y violentos del mundo estaban sin escolarizar en 2024. Los ataques contra instalaciones y personal educativo, sumados al uso militar de las escuelas, se incrementaron casi un 20 % a nivel mundial en 2022 y 2023 en comparación con los dos años anteriores.

Los impactos climáticos golpearon con mayor dureza a poblaciones que ya se enfrentaban al conflicto, al desplazamiento y a la pobreza. Con el trienio 2023–2025 situado como el más cálido registrado, el calor extremo se convirtió en una de las amenazas más extendidas para las poblaciones en situación de desplazamiento.

Al cierre del periodo 2022–2025, los actores humanitarios se enfrentaron a conflictos más intensos, cifras récord de desplazamiento y hambre, brotes epidémicos recurrentes, aceleración de los fenómenos climáticos extremos y crecientes amenazas tanto para el acceso como para la seguridad. Esta confluencia de presiones se produjo justamente cuando los recursos disponibles sufrieron una reducción drástica.

Para ampliar la información y consultar la evidencia que sustenta estos datos, véase [SOHS 2026: Humanitarian crises and global shifts 2022–25](#) (disponible solo en inglés).

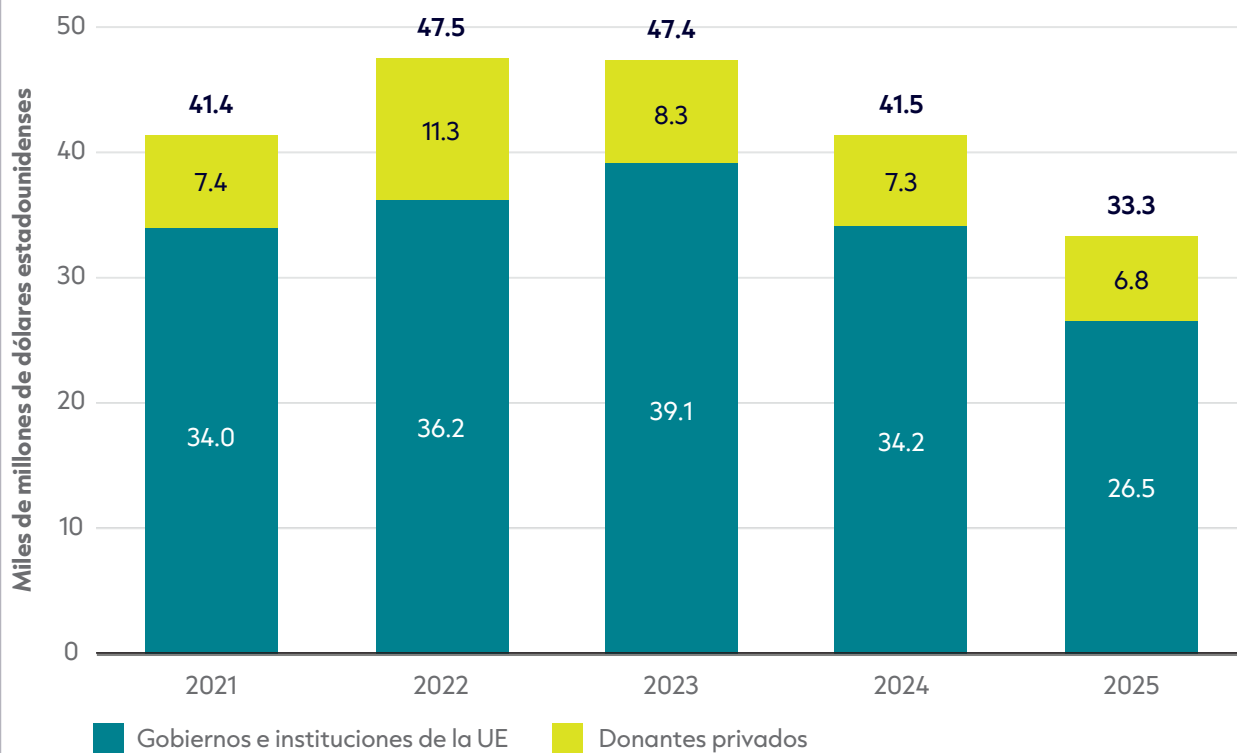
EL COLAPSO GENERACIONAL DE LA FINANCIACIÓN Y SUS IMPLICACIONES

Tras años de expansión, la financiación humanitaria sufrió un vertiginoso descenso que alteró de forma sustancial la escala y las aspiraciones de la respuesta internacional.

El sistema humanitario alcanzó su mayor dimensión durante el periodo cubierto por este SOHS. En 2024, se contabilizaban 5600 organizaciones humanitarias con aproximadamente 835.000 trabajadores -80 000 más que en 2021-. Las organizaciones no gubernamentales locales y nacionales (ONGL/N) y las organizaciones comunitarias representaban el 81 % de las entidades, mientras que el 94 % del personal humanitario era nacional de los países en los que operaba.

Sin embargo, los presupuestos sufrieron un drástico recorte debido a un «colapso generacional de la financiación». La asistencia humanitaria internacional (AHI) cayó cerca de un 30 %, al pasar de un pico de 47.500 millones de dólares estadounidenses en 2022 a un estimado de 33.300 millones en 2025. De los 20 mayores donantes humanitarios del mundo, 13 recortaron sus aportaciones ese año. Tan solo Estados Unidos redujo un 55 % (7.400 millones de dólares) de su financiación humanitaria, mientras que el llamamiento coordinado por la ONU apenas logró financiar el 35 % de lo solicitado.

Figura ii: Asistencia humanitaria internacional total, 2021–2025



Esta crisis dejó al descubierto la fragilidad de un sistema que depende de un grupo muy reducido de donantes y organismos. En 2025, los cuatro principales donantes del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) continuaban aportando el 47 % de la AHL, mientras que el Programa Mundial de Alimentos (PMA), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) absorbieron el 44 % de dichos fondos.

Los recortes en la ayuda humanitaria deben entenderse en el marco de las presiones más amplias que sufren el desarrollo, la acción climática, la paz y las finanzas públicas nacionales. La acción humanitaria se concentra cada vez más en crisis de larga duración: la proporción de crisis clasificadas como prolongadas aumentó del 44 % en 2016 al 76 % en 2025, mientras que su cuota en la financiación humanitaria interinstitucional creció del 54 % al 95 %. Las organizaciones humanitarias sostienen los servicios básicos y prestan apoyo a la población a lo largo de años de crisis con una financiación diseñada para emergencias temporales, lo que vuelve cada vez más decisiva la financiación procedente del desarrollo, el clima, la paz y la hacienda pública nacional.

Sin embargo, estos sistemas también sufrieron contracciones y, a menudo, replegaron sus prioridades de forma aislada. En 2025, la ayuda oficial al desarrollo (AOD) cayó un 23,1 % en términos reales, el mayor descenso anual registrado. Aunque la financiación para el desarrollo siguió siendo sustancial, se concentró en unas cuantas crisis priorizadas por motivos políticos: Ucrania recibió 98.100 millones de dólares estadounidenses (un 38,2 % de los 256.600 millones de financiación no humanitaria del CAD destinados entre 2022 y 2024 a los países incluidos en el Panorama Global Humanitario (GHO, por sus siglas en inglés). Buena parte de la financiación para el desarrollo destinada a contextos humanitarios adoptó la forma de préstamos y no de donaciones: en 2025, el 61 % de la financiación de la asistencia internacional para el desarrollo destinada a estos contextos se concedió en forma de préstamos, lo que significa que los países afectados por crisis prolongadas gastaron aproximadamente el doble en el servicio de la deuda en 2024 que una década antes. Mientras tanto, la financiación humanitaria superó a la de desarrollo entre 2022 y 2024 en siete de las crisis prolongadas más graves, llegando a representar cerca del 90 % de la financiación externa en Siria. Diez de los 11 Equipos Humanitarios de País identificaron la financiación como el principal obstáculo para implementar el enfoque del nexo entre acción humanitaria, desarrollo y paz (HDP, por sus siglas en inglés).

La financiación para la paz y la gestión de riesgos también resultó escasa en los lugares sometidos a las mayores presiones humanitarias. En los países incluidos en el GHO de 2025, la financiación para la paz en entornos de fragilidad alta y extrema cayó de 16.900 millones de dólares estadounidenses en 2023 a 14.700 millones en 2024. La financiación preacordada y para riesgos alcanzó los 9.400 millones de dólares en 2024, pero solo el 7 % se destinó a países de renta baja o afectados por situaciones de fragilidad y conflicto.

Otras fuentes de financiación aumentaron, aunque no lograron compensar lo perdido. Los Estados del Golfo incrementaron su cuota de AHL del 10 % en 2024 al 17 % en 2025; la filantropía, las donaciones islámicas y los mecanismos de financiación privada también aportaron fondos. Estos flujos diversificaron el panorama financiero, pero su escala, concentración y modelos no pudieron sustituir a la financiación de los donantes tradicionales. Los fondos de la diáspora aportaron 656.000 millones de dólares a los países de ingresos bajos y medios, pero la coordinación con el sistema humanitario internacional siguió siendo débil.

Ante la drástica disminución de los fondos, el sistema humanitario redujo de manera sustancial la población a la que aspiraba a atender. Los ciclos de programación humanitaria se concentraron en las personas afectadas por impactos recientes, en aquellas con las necesidades más severas y en la asistencia vital inmediata. La cifra evaluada de personas necesitadas de asistencia cayó de casi 369 millones en 2023 a 239 millones en 2026, a medida que el proceso de priorización acotó el volumen de población a atender. En 2025, la hiperpriorización identificó a 114,4 millones de personas -apenas el 38,3 % de las evaluadas como necesitadas- en situación de extrema necesidad.

Priorizar a las personas sobre el papel no significó que la asistencia les llegara en la práctica. En 2025, la ayuda llegó finalmente a menos de 100 millones de personas, lo que equivale al 66 % de la población objetivo y al 38 % de las personas que requerían asistencia. Unos 16,5 millones de personas consideradas hiperprioritarias no recibieron ayuda, mientras que 14,9 millones no incluidas en dicho grupo sí la obtuvieron. El acceso, la política y la viabilidad operativa condicionaron tanto la evaluación de las necesidades como la determinación de quiénes recibían la asistencia.

El personal humanitario valoró la priorización de forma más positiva que la propia población beneficiaria. En 2025, el 67 % de los profesionales del sector calificó la priorización de las personas con necesidades más urgentes como «buena» o «excelente», frente a tan solo el 51 % de la población destinataria, que consideró que la asistencia llegó a quienes más la necesitaban. Asimismo, solo el 53 % afirmó que la ayuda recibida cubrió sus necesidades más importantes.

La priorización orientó los recursos hacia la supervivencia inmediata, aunque esto no siempre reflejó las demandas de la población afectada por las crisis. Junto con la asistencia alimentaria, hay quienes consideraron que los medios de vida, la educación y la autosuficiencia eran fundamentales para una supervivencia digna y para el bienestar. La población beneficiaria señaló que un mayor apoyo a la autonomía y a la resiliencia constituía la tercera medida más importante para mejorar la ayuda, si bien las presiones presupuestarias favorecieron el socorro inmediato. La agricultura siguió careciendo de fondos suficientes en Etiopía, los enfoques a más largo plazo se vieron limitados en Yemen, y los recortes en los programas de medios de subsistencia y resiliencia erosionaron la resiliencia comunitaria en Somalia.

A menudo, las organizaciones respondieron a los recortes de forma reactiva, con una escasa participación de los actores locales o de las personas afectadas por las crisis. La respuesta más habitual fue la rescisión de contratos de personal. Solo el 13,6 % del personal humanitario afirmó que una nueva evaluación de necesidades motivara la priorización, mientras que las consultas a las organizaciones locales y nacionales rara vez influyeron en las decisiones.

Los recortes de financiación afectaron a la capacidad organizacional y operativa sobre el terreno. Las estimaciones preliminares sugieren que cerca del 9 % de las organizaciones humanitarias, principalmente locales y nacionales, cesaron sus operaciones en 2025, mientras que más de 12.000 trabajadores fueron despedidos antes de abril. Las organizaciones locales estuvieron especialmente expuestas debido a su dependencia de la financiación basada en proyectos y a la escasez de reservas. Las primeras estimaciones indican que unas 500 ONGL/N cerraron y su personal perdió el empleo a un ritmo que casi duplicó el de la fuerza de trabajo humanitaria en su conjunto. Las organizaciones dirigidas por mujeres se vieron especialmente afectadas.

La escasa financiación se concentró en unas pocas crisis. Cinco países recibieron el 52 % de los fondos humanitarios en 2025: el Territorio Palestino Ocupado (19 %), Siria (12 %), Ucrania (8 %), Sudán (8 %) y Yemen (6 %). Los 164 contextos de crisis restantes se repartieron el 48 % restante, mientras que los fondos mancomunados destinados a crisis olvidadas e infrafinanciadas cayeron de 818 millones de dólares estadounidenses en 2022 a 480 millones en 2025.

Menos personas recibieron asistencia y cada persona a la que se pretendía llegar recibió menos ayuda. La financiación cayó de 178 dólares estadounidenses por persona meta en 2021 a 90 dólares en 2025; aun así, los requerimientos financieros aumentaron hasta situarse en unos 255 dólares por persona. La merma de la asistencia también se hizo evidente en lo que recibía la población: más del 90 % de las raciones en especie del PMA en 2023 no cubría las necesidades nutricionales y cerca del 80 % siguió siendo insuficiente en 2024. Sin datos más sólidos sobre costes y resultados, resulta difícil determinar si la reducción del gasto obedeció a mejoras en la eficiencia o simplemente a una asistencia menos adecuada. El personal humanitario advirtió de que los esfuerzos por recortar costes podían minar la calidad.

Los recortes comenzaron a erosionar los programas y a revertir los logros alcanzados. Las interrupciones en los servicios de nutrición afectaron al menos a 14 millones de niños en 2025. Los resultados en materia nutricional

se deterioraron a medida que se interrumpían los servicios en Yemen, Etiopía y Bangladés. El descenso en los desembolsos de Estados Unidos destinados a WASH coincidió con un aumento de la mortalidad por cólera, con más de 3000 muertes registradas a mediados de 2025 entre Angola, la República Democrática del Congo (RDC), Sudán y Sudán del Sur. En diversos contextos se recortaron los espacios amigables para la infancia, lo que redujo servicios esenciales de protección, especialmente para las niñas víctimas de violencia sexual.

Los actores locales desplegaron respuestas significativas en las crisis más castigadas, pero las restricciones de acceso y los déficits de financiación dejaron enormes necesidades desatendidas. Las Salas de Respuesta a Emergencias (ERR, por sus siglas en inglés) y los comedores comunitarios de Sudán brindaron una respuesta de gran alcance, pero más de 19 millones de personas se enfrentaron a una situación de hambre aguda. El sistema humanitario

Las consecuencias de la contracción

- **Reducción del volumen de población a atender:** 369 millones de personas necesitadas de asistencia en 2023; 239 millones de personas necesitadas de asistencia en 2026.
- **Exclusión de personas que necesitan asistencia:** 16,5 millones de las personas clasificadas como hiperprioritarias se quedaron sin recibir asistencia.
- **Merma de la asistencia:** de 178 a 90 dólares estadounidenses por persona objetivo.
- **Reducción de la capacidad organizacional y operativa sobre el terreno:** las estimaciones preliminares sugieren que el 9 % de las organizaciones humanitarias cesó sus operaciones en 2025; las ONGL/N se vieron sensiblemente más afectadas por los recortes que sus homólogas internacionales.
- **Las crisis ya infrafinanciadas recibieron aún menos:** los fondos mancomunados destinados a crisis olvidadas e infrafinanciadas cayeron de 818 millones de dólares estadounidenses en 2022 a 480 millones en 2025.
- **Interrupción de servicios:** 14 millones de niños afectados por la alteración o suspensión de los servicios de nutrición.
- **Debilitamiento de la seguridad operativa:** pérdida del 37 % de la financiación para INSO.

tampoco pudo compensar el colapso simultáneo de los sistemas sanitario, agrícola y de agua, saneamiento e higiene, de los cuales dependía la seguridad alimentaria.

Los recortes debilitaron los sistemas de información y evidencias utilizados para identificar necesidades, orientar la asistencia y extraer aprendizajes de las intervenciones. Los diagnósticos se redujeron, al tiempo que se suprimieron equipos de evaluación, puestos de gestión del conocimiento e infraestructuras de datos compartidas. En 2025, la Red del Sistema de Alerta Temprana contra la Hambruna (FEWS NET, por sus siglas en inglés) estuvo fuera de servicio durante aproximadamente cinco meses antes de reanudar sus operaciones de forma parcial, y el Informe Global sobre las Crisis Alimentarias 2026 notificó pérdidas de datos en 18 países. Para mediados de 2026, siete plataformas de datos y evidencias habían cerrado y otras ocho se habían visto interrumpidas o se enfrentaban a un futuro incierto.

Los avances previos en materia de inclusión se vieron amenazados. Las políticas restrictivas sobre diversidad, equidad e inclusión, combinadas con los recortes de financiación, revirtieron parte de los logros alcanzados. Las organizaciones dirigidas por mujeres notificaron recortes generalizados y, en algunos contextos, los servicios especializados figuraron entre los primeros en suspenderse.

La infraestructura de la que dependían los actores humanitarios para operar de forma segura y llegar a las personas en situaciones de conflicto se debilitó. Se perdió personal de seguridad experimentado y oficinas de enlace con socios tras el cierre de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), mientras que la Organización Internacional para la Seguridad de las ONG (INSO, por sus siglas en inglés) perdió aproximadamente el 37 % de su financiación.

Para finales del periodo 2022-2025, el sistema humanitario se había contraído y vuelto más selectivo, pero la priorización no pudo resolver el desfase entre las necesidades y los recursos. El colapso de la financiación acotó a quién se podía llegar, qué se podía entregar y qué podía lograr la acción humanitaria de manera realista.

Para más información y datos de respaldo, véase [*SOHS 2026, Chapter 1: "Prioritisation under pressure"*](#) («Priorización bajo presión», disponible únicamente en inglés).

LA PRESTACIÓN DE ASISTENCIA EN UN SISTEMA LIMITADO Y UN MUNDO FRAGMENTADO

La acción humanitaria salvó vidas bajo una presión extraordinaria, pero la eficacia dependió de la financiación, el acceso, la capacidad operativa y la participación comunitaria, condiciones que no siempre coincidieron de forma constante a lo largo del periodo abordado en el informe SOHS.

Los datos mostraron programas sólidos e innovación. La asistencia a gran escala ayudó a evitar la hambruna y podría haber salvado de decenas a cientos de miles de vidas en Somalia, mientras que la ayuda en Afganistán resultó fundamental para mejorar el acceso a alimentos y frenar el grave deterioro de la inseguridad alimentaria. Los programas de alimentación terapéutica en el norte de Etiopía superaron las Normas Esfera, y la respuesta a los principales brotes epidémicos fue rápida. Las respuestas sanitarias mostraron una especial capacidad de adaptación: clínicas móviles se pusieron en marcha durante el brote de mpox en la RDC; una campaña de vacunación contra la polio fue posible gracias a pausas humanitarias temporales en Gaza; y diversas organizaciones combinaron el trabajo de alcance comunitario, servicios accesibles y financiación local flexible para ejecutar programas eficaces de protección y contra la violencia basada en el género (VBG) en Uganda, la RDC y Sudán.

Sin embargo, los avances fueron desiguales y frágiles, y existieron deficiencias significativas en cuanto a cobertura y calidad. Los conflictos, los bloqueos y los recortes presupuestarios impidieron una acción adecuada en algunos lugares. Se declararon hambrunas en Sudán y Gaza, y persistieron condiciones catastróficas de hambre en Haití a pesar de las advertencias formales. Solo el 18 % de las 93 millones de personas que requerían alojamiento según las evaluaciones de 2024 recibió asistencia, mientras que los requerimientos de WASH nunca superaron el 35 % de financiación media entre 2021 y 2025, sufriendo además un desplome adicional del 50 % entre 2024 y 2025.

Las personas receptoras de ayuda observaron mejoras en la calidad en algunos contextos, pero no en todos. En el periodo abarcado por este SOHS, el 65 % de las personas beneficiarias se mostró satisfecho con la calidad de la asistencia, frente al 56 % registrado en el periodo 2018-2021 (el SOHS de 2022). No obstante, se registraron brechas de atención especialmente graves en la ayuda a las personas en situación de desplazamiento interno: en Goma (RDC), no se cumplió ningún Estándar Humanitario Mínimo para 600.000 personas desplazadas durante ocho meses; asimismo, una evaluación interinstitucional en Yemen documentó equipos hospitalarios

Las transferencias monetarias representaron el 21 % del total de la AHL en 2025, pero en términos absolutos cayeron un 31 % por debajo del pico alcanzado en 2022.



fuera de servicio, carreteras inacabadas, insumos caducados, vertidos de aguas residuales e inodoros inadecuados en los asentamientos de desplazamiento.

La asistencia no llegó con la suficiente rapidez para algunas personas, especialmente en situaciones de crisis prolongadas y de desplazamiento interno. La satisfacción con la rapidez de la ayuda cayó del 58 % registrado en el SOHS de 2022 al 53 % en este periodo. Los retrasos no fueron meramente operacionales: en Haití y Sudán, el ritmo en la toma de decisiones por parte de los donantes redujo la velocidad de la respuesta.

Una sólida base de evidencia demostró que las transferencias monetarias son una modalidad eficaz y eficiente; aun así, la inversión disminuyó. En múltiples contextos, las transferencias monetarias mejoraron el consumo, el gasto en alimentos y la seguridad alimentaria, y en ocasiones también la nutrición infantil, aunque los resultados variaron y fueron más sólidos cuando se complementaron con otras intervenciones. De los 11.400 millones de dólares estadounidenses destinados a gasto humanitario, la asistencia monetaria fue un 37,5 % más eficiente que la ayuda alimentaria para lograr resultados comparables, y las personas receptoras a menudo la prefirieron. La asistencia mediante transferencias monetarias y cupones representó el 21 % de la asistencia humanitaria total en 2025, pero en términos absolutos cayó por tercer año consecutivo: un 11 % hasta situarse en 7.300 millones de dólares estadounidenses, un 31 % por debajo del pico alcanzado en 2022. Las restricciones gubernamentales, la competencia institucional y los lentos avances en la prestación liderada a nivel local limitaron el potencial de la asistencia monetaria.

La acción anticipatoria demostró el valor de actuar antes, pero siguió siendo marginal respecto al gasto global. Las activaciones se triplicaron entre 2022 y 2025 y, en algunos casos, ayudaron a la población a proteger sus bienes y a evitar estrategias de afrontamiento perjudiciales. Los datos modelizados mostraron que por cada dólar estadounidense invertido se podían ahorrar unos 7 dólares en pérdidas evitadas; sin embargo, la acción anticipatoria representó tan solo el 1 % del gasto humanitario. Se necesita una mayor inversión a largo plazo para ampliar la escala de la acción anticipatoria y consolidar los resultados derivados de una preparación sostenida. En Bangladés, décadas de inversión en alerta temprana, refugios contra ciclones y preparación climática ayudaron a reducir las muertes por desastre en más de 100 veces desde la década de 1970.

El preposicionamiento de suministros y la inversión en logística permitieron dar respuestas más rápidas al desencadenarse las crisis. Las reservas preposicionadas del UNICEF le permitieron entregar suministros en las 72 horas posteriores al paso del huracán Oscar en Cuba y en las 24 horas siguientes a las graves inundaciones en Brasil; asimismo, preposicionó 9 millones de dólares estadounidenses en alimentos terapéuticos listos para su uso en Burkina Faso y Nigeria. De forma más amplia, la inversión en logística y almacenamiento facilitó entregas más oportunas donde el acceso lo permitía, pero los recortes de financiación pusieron en riesgo esta capacidad: en 2025, el PMA carecía de reservas de contingencia para la temporada de huracanes en Haití y de alimentos preposicionados para el invierno en Afganistán.

La combinación de la capacidad y las alianzas locales hizo posible una rápida movilización, conocimiento del contexto y un acceso continuo a las comunidades. Las organizaciones locales y el voluntariado respondieron en primer lugar, antes de que llegara la asistencia internacional, y siguieron operando allí donde los sistemas formales no podían hacerlo. En Sudán, personas

voluntarias abrieron refugios y distribuyeron alimentos y agua, mientras que en Myanmar los grupos locales verificaron las necesidades en tiempo real y operaron de manera ininterrumpida. La financiación flexible y preposicionada con socios locales ayudó a sortear los retrasos en las aprobaciones, mientras que el personal sanitario comunitario mantuvo los servicios básicos en medio del conflicto y el desplazamiento.

La tecnología y la coordinación aportaron eficiencia, pero también generaron nuevos costes y dilemas. Las transferencias monetarias digitales, la previsión, el mapeo de crisis y las plataformas de datos en tiempo real aceleraron la evaluación, el seguimiento y la entrega de ayuda. Sin embargo, la adopción tecnológica en ocasiones avanzó más rápido que las salvaguardias o las evidencias sobre sus beneficios. Solo el 41 % de las personas receptoras (y el 32 % entre la población más joven) comprendía cómo se utilizaban sus datos personales, mientras que los ciberataques y el auge de los sistemas biométricos crearon nuevos riesgos para la privacidad y la seguridad de los datos. En cuanto a la coordinación, el 55 % del personal humanitario la valoró como «buena» o «excelente»; aun así, el 47 % consideró que sus costes superaban a sus beneficios, y la participación de actores ajenos al sistema formal siguió siendo limitada. Solo el 40 % del personal humanitario calificó la participación de los gobiernos en las actividades humanitarias de «excelente» o «buena». La evidencia sugiere que las respuestas fueron más eficaces cuando los actores humanitarios complementaron el liderazgo gubernamental en lugar de sustituirlo; sin embargo, con frecuencia se relegó a los Estados a un plano secundario o se los eludió en los análisis y las evaluaciones humanitarias.

La presión por hacer más con menos acentuó los objetivos de eficiencia, pero los recursos no se dirigieron necesariamente a los enfoques que demostraron ofrecer un mayor valor. Las transferencias monetarias y la financiación multianual flexible demostraron ser eficientes; aun así, la financiación humanitaria siguió caracterizándose por ciclos de financiación cortos, la asignación de fondos para fines específicos, largas cadenas de distribución y desembolsos tardíos. La proporción de organismos de las Naciones Unidas y ONG internacionales (ONGI) informantes que proporcionaron financiación multianual a sus socios cayó del 54 % en 2023 al 42 % en 2024, a pesar de que el 95 % de la financiación humanitaria interinstitucional se destinó a crisis prolongadas en 2025. Los ciclos de financiación cortos pueden haber mermado la eficiencia y la continuidad, mientras que los esfuerzos por reducir costes podrían haber trasladado el gasto a las organizaciones locales, al personal y a la propia población beneficiaria. Las medidas de eficiencia raras veces tuvieron en cuenta la calidad, el bienestar del personal, las relaciones comunitarias o los impactos ambientales.

La escasez de evidencia sobre los resultados dificultó determinar el impacto real y completo de la acción humanitaria. El seguimiento se centró en lo entregado y no en los cambios logrados como consecuencia de ello, por lo que el sistema no pudo demostrar de manera convincente en qué casos la asistencia salvó vidas, dónde falló ni qué enfoques generaron el mayor impacto. Los esfuerzos para estimar el impacto en la mortalidad en la República Centroafricana, Somalia y Cox's Bazar en Bangladés mostraron avances prometedores, pero también evidenciaron que la medición se vio limitada por condicionantes políticos, la inseguridad, la burocracia y la inestabilidad en las inversiones. El seguimiento formal solo captó una parte de lo que aportaron las comunidades, las organizaciones locales y los sistemas de respuesta informales.

Antes de la crisis de financiación, el sistema disponía de evidencias claras sobre lo que funcionaba, pero no invirtió de forma constante ni a la escala necesaria. Allí donde la financiación, el acceso, la preparación y la capacidad local se alinearon, la acción

humanitaria fue eficaz y salvó vidas. Las transferencias monetarias, la acción anticipatoria, el preposicionamiento, la financiación flexible y las respuestas de base local dieron buenos resultados, pero se vieron limitadas por las prácticas de financiación y las estructuras institucionales. Asimismo, las deficiencias en la medición de resultados limitaron la capacidad del sistema para demostrar su impacto y canalizar los recursos hacia los enfoques más eficaces

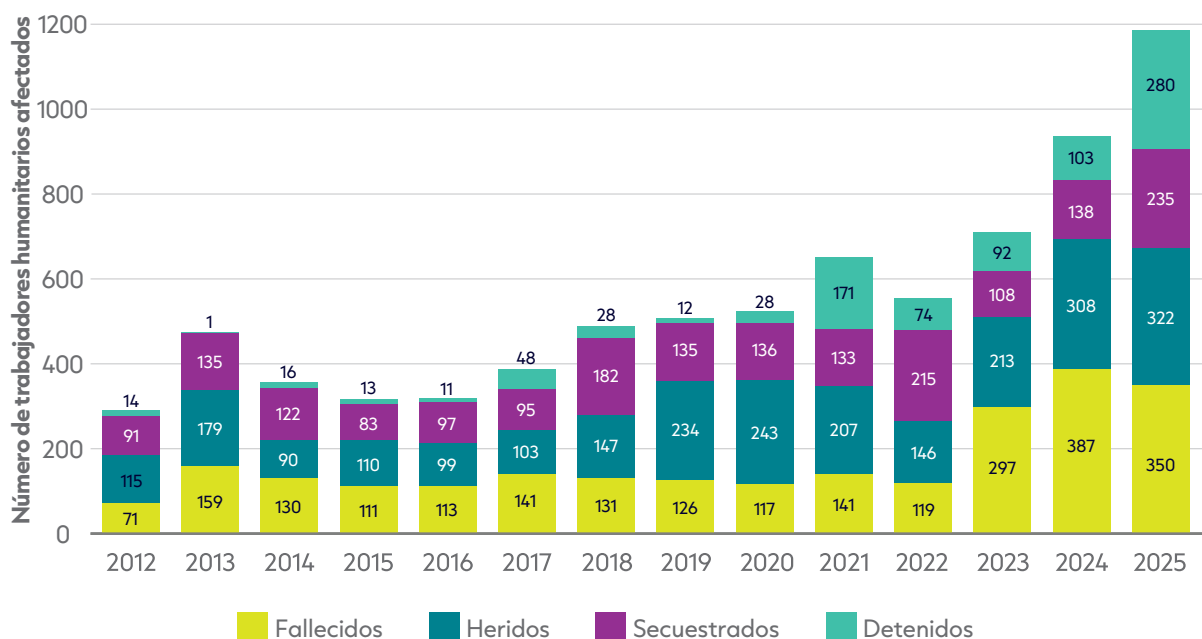
Factores de eficacia	Evidencias	Limitaciones
Transferencias monetarias	• Representaron el 21 % de la asistencia humanitaria en 2025. • Un 37,5 % más eficientes que la asistencia alimentaria.	• Los volúmenes se situaron un 31 % por debajo del pico alcanzado en 2022.
Acción anticipatoria	• Las activaciones se triplicaron. • Los datos modelizados señalan un ahorro de hasta 7 dólares por cada dólar invertido.	• Representó solo el 1 % de la financiación humanitaria.
Preposicionamiento	• Entrega de suministros en un plazo de 24 a 72 horas tras impactos o crisis de gran magnitud.	• Agotamiento de las reservas a medida que cayó la financiación.
Capacidad local	• Primeros intervinientes en la totalidad de los estudios de caso del informe SOHS. • Los datos modelizados señalan que los intermediarios locales son hasta un 32 % más eficientes en costes que los actores internacionales.	• Solo el 4,3 % de la financiación llegó directamente a los socios locales (frente al objetivo del 25 %); financiación flexible limitada.
Tecnología y datos	• Mayor rapidez en la evaluación, el seguimiento y la entrega de ayuda.	• Aumento de los ciberataques. • Solo el 41 % de la población receptora comprendía cómo se utilizaban sus datos. • Recopilación insuficiente de datos sobre resultados por parte del sistema.

Para más información y datos de respaldo, véase *SOHS 2026, Chapter 2: “What works, and at what cost”* («Qué funciona y a qué coste», disponible únicamente en inglés).

LOS PRINCIPIOS HUMANITARIOS Y LA PROTECCIÓN, BAJO TENSIÓN

La «lucha por las normas fundamentales» señalada en el informe SOHS de 2022 se intensificó a medida que las violaciones del DIH y las presiones políticas dificultaron el mantenimiento de una acción humanitaria basada en principios. El personal humanitario de primera línea trabajó asumiendo riesgos considerables, pero tuvo dificultades para proteger vidas y derechos a gran escala en Afganistán, Gaza, Myanmar y Sudán. Las restricciones políticas al acceso y a la asistencia dejaron al descubierto los límites de la acción humanitaria y plantearon dudas a algunos actores sobre la universalidad de los principios humanitarios tradicionales.

Figura iii: Número de trabajadores humanitarios afectados según el desenlace del incidente, 2012–2025



Los principios mantuvieron un amplio respaldo, pero su aplicación fue objeto de controversia. Entre el personal humanitario encuestado, el 61 % afirmó que la humanidad, la imparcialidad, la neutralidad y la independencia reflejaban en gran medida lo que significaba para ellos la acción humanitaria basada en principios. El Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR) siguieron considerando la neutralidad y la independencia como elementos esenciales para el acceso y la seguridad del personal. Sin embargo, en conflictos altamente politizados, otros actores cuestionaron si la neutralidad era posible o deseable frente a agresiones o atrocidades, y algunos abogaron por poner un mayor énfasis en la solidaridad y la justicia. Esto planteó dudas sobre cómo conviven en la práctica las distintas interpretaciones de los valores humanitarios.

Estas tensiones fueron especialmente agudas para los actores locales y las comunidades. El personal humanitario en Gaza, Myanmar y Ucrania cuestionó el hecho de mantenerse neutral ante los agresores o los perpetradores de atrocidades. Las personas afectadas por las crisis también entendían a veces la imparcialidad de forma distinta: la focalización individual de

la ayuda chocaba con las prácticas comunitarias de reparto colectivo y con las visiones locales sobre la vulnerabilidad. En Gaza y Myanmar, la población deseaba que las organizaciones humanitarias hicieran más por oponerse a las fuerzas políticas que causaban daños a más largo plazo.

Mantener el acceso exigió a menudo concesiones a medida que el espacio cívico se cerraba. Las organizaciones trabajaron con gobiernos, autoridades y otras estructuras de poder en Etiopía, Gaza, Myanmar, Sudán y Siria, con diversa capacidad para resistir las injerencias políticas y burocráticas. Acatar las restricciones en Afganistán mermó la capacidad de los actores humanitarios para proteger los derechos de las mujeres y las niñas. En Sudán, las Salas de Respuesta de Emergencia resistieron las presiones para integrarse en una estructura estatal que podría limitar el acceso fuera de las zonas controladas por las Fuerzas Armadas Sudanesas, mientras que otros actores locales criticaron a las organizaciones internacionales por una interlocución que, a su juicio, se alineaba en exceso con dichas Fuerzas.

La presión política provino de los gobiernos que financian la acción humanitaria. Los recortes de financiación y las restricciones sobre a quién podían apoyar las organizaciones o con quién podían colaborar amenazaron con desviar la asistencia hacia las prioridades de los donantes, alejándola de las necesidades. Por todo ello, los actores humanitarios tuvieron que lidiar con la presión política de las autoridades que controlaban el acceso, sumada a la de los donantes que controlaban los recursos.

El personal humanitario de primera línea y las comunidades se adaptaron para preservar el acceso y la protección, pero su margen de maniobra tuvo límites. Las organizaciones distribuyeron la ayuda en lotes más pequeños, recurrieron a proveedores locales y transferencias monetarias allí donde los convoyes no eran seguros, y adoptaron enfoques de «bajo perfil» en Myanmar, Palestina y Ucrania. Algunas se opusieron a los requisitos de visibilidad de los donantes cuando el uso de la imagen de marca aumentaba los riesgos para la seguridad. Las comunidades hallaron formas adicionales de autoprotegerse, desde excavar búnkeres cerca de las escuelas para mitigar el riesgo de ataques aéreos en Myanmar hasta crear redes comunitarias de protección en los campos de desplazamiento en Sudán. Los recortes de financiación hicieron que la colaboración con estructuras sostenibles de base local y con actores de paz fuera aún más crítica para mantener una respuesta de protección allí donde los actores internacionales perdían el acceso. Sin embargo, los bloqueos, los conflictos y la disminución de los recursos también limitaron lo que estas estructuras comunitarias podían lograr.

La adaptación operativa no pudo superar la obstrucción política. Las organizaciones buscaron garantizar el acceso y el respeto al DIH a través de la diplomacia humanitaria, pero la evidencia sobre qué funcionaba siguió siendo limitada, y el personal especializado señaló un respaldo político insuficiente para los líderes humanitarios que hacían frente a las violaciones de derechos.

Entre el personal humanitario encuestado, el 61 % afirmó que los cuatro principios humanitarios reflejaban en gran medida lo que significaba para ellos la acción humanitaria basada en principios.

Sin embargo, su aplicación fue objeto de controversia y se vio limitada:

- A fin de garantizar el acceso y la seguridad del personal, la neutralidad y la independencia siguieron siendo importantes para algunas organizaciones.
- Algunos actores locales y personas afectadas por las crisis reclamaban un mayor énfasis en la solidaridad y la justicia.
- Las autoridades restringieron el acceso y la acción humanitaria.
- En determinados lugares, las condiciones impuestas por los donantes condicionaron la toma de decisiones imparciales.
- El espacio cívico se redujo en muchos entornos operativos.

Las resoluciones judiciales internacionales dependían de los Estados para su aplicación. La Resolución 2730 del Consejo de Seguridad de la ONU reforzó los compromisos internacionales para proteger al personal y las infraestructuras humanitarias, pero las violaciones del DIH y los recortes de financiación siguieron amenazando la infraestructura de seguridad colectiva y los avances en la protección del personal local y voluntario.

La protección sufrió el mismo desfase entre el compromiso y la aplicación. La «Centralidad de la Protección» cobró mayor relevancia antes de los recortes de 2025, pero su aplicación siguió siendo desigual y dependiente del liderazgo, los recursos y la rendición de cuentas. Posteriormente, los recortes redujeron el apoyo psicosocial, la gestión de casos de violencia de género (VBG), los espacios amigables para la infancia y otros programas de protección en las principales crisis. Los esfuerzos para integrar la protección en los sectores de salud, seguridad alimentaria y medios de vida mostraron avances, pero se mantuvieron en una fase incipiente.

Los principios humanitarios siguieron siendo fundamentales, pero la política limitó su aplicación práctica. La neutralidad y la independencia fueron importantes para el acceso y la seguridad del personal, pero se vieron cuestionadas allí donde los actores locales y las personas afectadas por las crisis exigían una mayor solidaridad con quienes sufrían violencia y opresión. Los actores de primera línea se adaptaron para seguir operando, pero estas medidas no pudieron sustituir el acceso, el respeto al DIH ni la rendición de cuentas política.

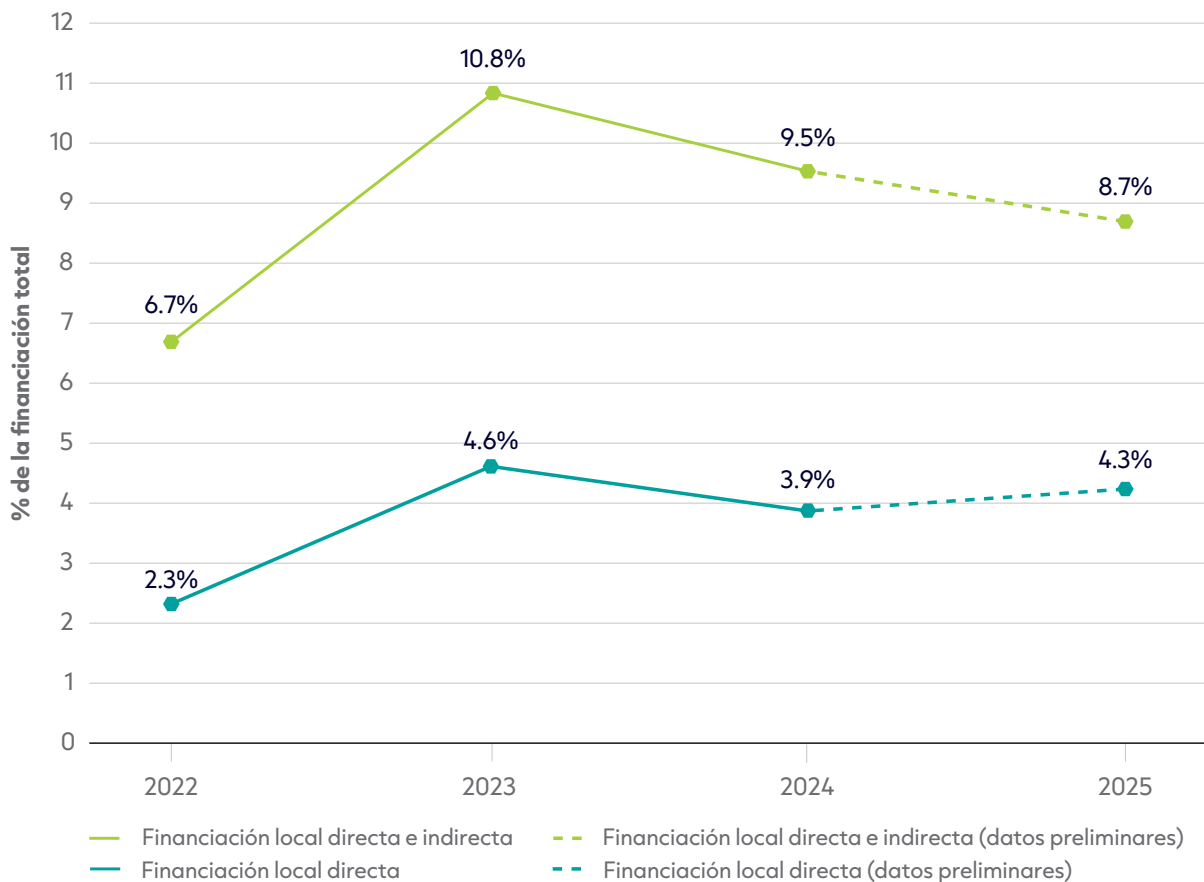
Para más información y datos de respaldo, véase [SOHS 2026, Chapter 3: “Protection and principles in a changing geopolitical landscape”](#) («Protección y principios en un panorama geopolítico cambiante», disponible únicamente en inglés).

ACCIÓN LOCAL, PODER DESIGUAL

Si bien la evidencia rigurosa sobre los costes comparativos, los beneficios y el impacto general de estos enfoques fue escasa, sí existen datos constantes sobre cuestiones más profundas relativas a los incentivos, el comportamiento institucional y el control sobre los recursos y las decisiones. La frustración -e incluso la creciente indignación entre los actores locales- fue más allá de la lentitud en la aplicación y se extendió a las estructuras coloniales y a dinámicas de poder arraigadas.

Los actores locales constituyeron gran parte del sistema humanitario, pero su control sobre los recursos y el poder formal era mínimo. Para 2024, el 94 % del personal humanitario era nacional de los países donde trabajaba y el 81 % de las organizaciones eran ONG locales y nacionales (ONGL/N) u organizaciones comunitarias de base (OCB). Sin embargo, los actores locales y nacionales recibieron únicamente el 4,3 % de la financiación humanitaria directa en 2025 (un 8,7 % si se incluye la financiación indirecta); asimismo, las ONG nacionales ocupaban apenas el 11 % de los puestos en los Equipos Humanitarios de País, frente al 79 % en manos de las agencias de la ONU, las ONG internacionales y los donantes. Las organizaciones locales y el voluntariado fueron los primeros en responder en todos los contextos analizados en los informes de país del SOHS, lo que pone de manifiesto la inequidad entre su papel operativo y su capacidad de influencia.

Figura iv. Financiación directa e indirecta a actores locales, 2022–2025



Las desigualdades se extendieron también a las condiciones laborales y salariales. Solo el 20 % del personal de primera línea contó con un contrato indefinido y un 19 % carecía de contrato

formal, frente al 94 % del personal de las ONGI que sí disponía de él. En Ucrania, el personal internacional de la ONU percibió 17 veces más salario que el personal nacional de las ONGI/N y cinco veces más que el personal nacional de la propia ONU.

Una década después del Grand Bargain, la localización no ha logrado materializar su potencial transformador. El discurso superó a la acción y al cambio institucional. Los actores locales en Gaza, Myanmar, Sudán y Ucrania aportaron conocimiento sobre el contexto y datos, mientras que las organizaciones internacionales mantuvieron el control sobre el análisis y la toma de decisiones. En Gaza, el conocimiento de los actores locales «se utilizó para obtener datos, no para tomar decisiones».

Los modelos de financiación se diversificaron, pero el mismo tipo de actores mantuvo el control sobre los recursos y las decisiones. Los Fondos Mancomunados para cada País destinaron el 46 % de la financiación a los actores locales y nacionales en 2025, porcentaje que ascendió al 55 % al incluir las subsubvenciones; asimismo, 20 de los 90 fondos mancomunados humanitarios analizados por el Consejo Internacional de Agencias Voluntarias (ICVA, por sus siglas en inglés) contaban con liderazgo local. Los modelos estimaron que los intermediarios locales podían ejecutar programas con un 32 % más de eficiencia en costes que los intermediarios internacionales. Al mismo tiempo, creció el interés por los fondos mancomunados liderados a nivel local, pero la expansión de fondos «liderados a nivel local» gestionados por ONGI planteó dudas sobre quién los gobernaba y quién determinaba las prioridades. Por su parte, los actores locales señalaron una escasa participación en las principales reformas, entre ellas el Humanitarian Reset y la iniciativa UN80. La evidencia respaldó un ecosistema de financiación más diverso, en lugar de apostar por un único modelo de fondo mancomunado.

La ayuda mutua y el apoyo a las respuestas lideradas por la comunidad (sclr, por sus siglas en inglés) cuestionaron las ideas convencionales sobre dónde reside la capacidad humanitaria, si bien hubo cautelas contra su cooptación o absorción por parte de las estructuras humanitarias formales. Las Salas de Respuesta a Emergencias de Sudán otorgaron un mayor protagonismo a estas respuestas; se documentaron redes de ayuda mutua en Haití, Türkiye, Ucrania y otros lugares; y, en Etiopía, la iniciativa Citizen to Citizen trabajó con más de 360 grupos de ayuda mutua y financió más de 500 iniciativas lideradas por la comunidad. Sin embargo, un mayor apoyo internacional conllevaba riesgos de burocratización y control, dinámicas al margen de las cuales estas redes informales habían operado en gran medida.

Actores locales: centrales en la prestación de ayuda, marginales en la financiación y la toma de decisiones

94%

del personal humanitario era nacional de los países donde trabajaba.

81%

de las organizaciones humanitarias analizadas eran ONGI/N u OCB.

32%

más eficientes en costes que los intermediarios internacionales, según datos modelizados.

4.3%

de la financiación humanitaria se destinó directamente a actores locales y nacionales.

11%

de los puestos en los Equipos Humanitarios de País estaban ocupados por ONG nacionales.

17 veces más

percibió el personal internacional de la ONU en Ucrania en comparación con el personal nacional de las ONGI/N.

Invertir en la capacidad local generó beneficios prácticos, pero la falta de recursos sostenidos limitó su alcance. Con frecuencia, el personal de salud comunitario garantizó la prestación de servicios básicos en escenarios de conflicto y desplazamiento prolongados; sin embargo, la alta rotación del personal, las limitaciones en su ámbito de actuación y la dependencia de las cadenas de suministro y de los sistemas de derivación mermaron su efectividad. La localización puede mejorar el alcance, la continuidad y la eficiencia, pero solo si va acompañada de inversión: transferir responsabilidades sin aportar recursos resulta insuficiente.

Los actores locales pusieron de manifiesto los límites de los enfoques internacionales respecto del nexo HDP. Para muchos de ellos, el nexo no constituía tanto un ejercicio formal de coordinación como la labor integrada que ya realizaban en materia de respuesta humanitaria, medios de vida, reducción del riesgo de desastres y recuperación. Solo el 28 % del personal humanitario valoró positivamente los avances en este ámbito -cifra casi idéntica a la de 2022-, aunque las percepciones mostraron marcadas diferencias: un 49 % del personal de las ONGL/N los evaluó de forma positiva, frente al 21 % en las ONGI y tan solo el 10 % en las agencias de la ONU.

La rendición de cuentas reflejó el mismo desequilibrio: el contacto con la población afectada mejoró, pero no así su capacidad de influencia. Las personas afectadas por las crisis señalaron avances en la comunicación y en el trato digno recibido por parte de los proveedores de ayuda. Contar con una buena comunicación resultó fundamental, ya que quienes informaron de ella tenían 5,6 veces más probabilidades de manifestar que fueron tratados con dignidad. Sin embargo, solo el 38 % de las organizaciones socias de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA) se mostró satisfecho con la participación comunitaria en la planificación de la respuesta y la toma de decisiones, constatándose la falta de procesos sistemáticos para que las opiniones de la comunidad fundamenten las estrategias o los planes de trabajo. Cuando se les consultó, las comunidades formularon prioridades claras -desde la reconstrucción de centros sanitarios y educativos en Ucrania hasta el apoyo agrícola en Burkina Faso-, pero recabar sus puntos de vista no garantizó que estos modificaran las decisiones tomadas.

Los mecanismos de retroalimentación y salvaguardia evidenciaron una brecha entre la existencia de sistemas y la rendición de cuentas efectiva. En 2024, solo el 19 % de los hogares sabía cómo presentar una queja o sugerencia. Entre quienes llegaron a tramitar una reclamación, solo el 43 % obtuvo respuesta; en Somalia, el 65 % no recibió ninguna. La valoración del personal humanitario sobre los esfuerzos para prevenir y abordar la explotación y el abuso sexuales mejoró al compás de una mayor inversión en sistemas y capacidades, pero la infradenuncia, la inaccesibilidad de los canales y las escasas consecuencias para los perpetradores frenaron los avances.

El Humanitarian Reset renovó los compromisos con un sistema con liderazgo local y centrado en las personas, pero sin resolver cómo equilibrar realmente el poder en la práctica. El sistema demostró mayor avance en reconocer a los actores locales y escuchar a la población afectada por las crisis que en compartir con ellos los recursos, la toma de decisiones y la autoridad institucional. Los avances no dependen tanto de elaborar una nueva generación de marcos normativos, sino de que las organizaciones internacionales cumplan con los compromisos ya asumidos.

Para más información y datos de respaldo, véase [SOHS 2026, Chapter 4: "Power imbalances and improving accountability"](#) («Desequilibrios de poder y mejora de la rendición de cuentas», disponible únicamente en inglés).

¿QUÉ TIPO DE SISTEMA HUMANITARIO SE ESTÁ CONFIGURANDO?

En 2025, las crisis prolongadas representaron el 95 % de la financiación humanitaria destinada a los llamamientos interagenciales, y muchos de los países afectados por conflictos eran también vulnerables al cambio climático. Sin embargo, el sistema siguió funcionando con financiación a corto plazo, y los fondos para el desarrollo y la acción climática no lograron cubrir las crecientes brechas.

Dos décadas de reformas demuestran que el sistema humanitario es capaz de realizar ajustes operativos, pero resulta lento a la hora de transformar el poder institucional y la distribución de recursos. Las seis ediciones del SOHS documentan más de 150 reformas, iniciativas e innovaciones. El sistema de clústeres y los fondos mancomunados se consolidaron; el análisis de necesidades mejoró; y las transferencias monetarias, la acción anticipatoria y las herramientas digitales pasaron a formar parte de la práctica habitual. Sin embargo, los avances fueron muy lentos en materia de localización, rendición de cuentas y el nexo HDP, ámbitos donde el cambio exigía que las organizaciones renunciaran a fondos, autoridad o control. Se necesitan incentivos y un verdadero cambio de comportamiento.

El *Humanitarian Reset* se enfrenta ahora a estos mismos desafíos en medio de una contracción aún más severa. La iniciativa ha actuado con rapidez para reducir clústeres, ajustar las prioridades y ampliar la financiación mancomunada, pero estos cambios por sí solos no redistribuirán el poder ni los recursos. La verdadera prueba de fuego es si el Reset dará lugar simplemente a una versión reducida del sistema actual o si logrará cambiar quién controla los recursos y las decisiones, cómo se relacionan las organizaciones internacionales con los sistemas nacionales y comunitarios, y si la escasa financiación se asigna en función de la evidencia sobre lo que funciona.

Los hallazgos del SOHS de 2026 apuntan a varias transformaciones ya en marcha que condicionarán esas decisiones y el sistema resultante.

- **El sistema humanitario es cada vez más reducido y acotado, lo que incrementa la importancia de otras formas de apoyo.** Los recortes de financiación, la hiperpriorización y la contracción organizativa están reduciendo su alcance y su cometido, restringiendo quién recibe asistencia y qué necesidades se atienden. Al mismo tiempo, las organizaciones humanitarias sostienen servicios básicos durante años de crisis mediante una financiación concebida para emergencias temporales. Por tanto, la financiación humanitaria debe contemplarse conjuntamente con la del desarrollo, el clima, la paz y las finanzas públicas nacionales.
- **Los límites de la acción humanitaria son también políticos y financieros, no solo técnicos. El rendimiento operativo depende cada vez más de factores fuera del control de las organizaciones humanitarias.** Allí donde coincidieron una financiación suficiente y el acceso, como en Somalia y Afganistán, la asistencia salvó vidas y ayudó a evitar catástrofes. En cambio, la obstrucción política, el conflicto y las violaciones del DIH en Sudán y Gaza limitaron lo que incluso las operaciones humanitarias más capaces hubieran podido lograr. Una mayor eficiencia y las mejoras técnicas no pueden compensar la falta de financiación, el bloqueo del acceso o el incumplimiento del DIH por parte de los Estados.

- **Los límites de la respuesta humanitaria se extienden mucho más allá del sistema formal.** Los gobiernos, las organizaciones locales, las redes de ayuda mutua, las comunidades, la financiación de la diáspora, la protección social y los actores del desarrollo y del clima condicionan el modo en que las personas sobreviven a las crisis. Sin embargo, las estructuras humanitarias internacionales continúan organizadas en torno a barreras institucionales y financieras que rara vez se asemejan a estos ecosistemas más amplios. La localización implica más que transferir fondos a las ONG locales: plantea una cuestión de mayor calado sobre el papel de las organizaciones internacionales dentro de los sistemas de respuesta existentes.
- **El sistema sabe cada vez mejor qué funciona, pero sus inversiones no reflejan ese conocimiento.** La evidencia a favor de las transferencias monetarias, la acción anticipatoria, la preparación, la financiación flexible y las respuestas de base local es hoy más sólida; sin embargo, estos enfoques siguen estando limitados o infrafinanciados. Al mismo tiempo, los recortes presupuestarios están mermando parte de la infraestructura de datos, evaluación y aprendizaje necesaria para determinar qué funciona. Las transferencias monetarias y la acción anticipatoria lograron consolidarse a gran escala tras años de proyectos piloto, generación de evidencia, redes de especialistas e inversión de donantes, mientras que una infraestructura analítica compartida reforzó el análisis de necesidades y la alerta temprana. Perder los sistemas que generan y difunden evidencia dificultará identificar qué funciona, precisamente en un momento en que la escasez de recursos hace que estas decisiones sean más determinantes.

Estas transformaciones exigen tomar decisiones sobre el cometido del sistema humanitario, su forma de colaborar con otros actores y qué aspectos debe preservar a medida que se reduce. La evidencia señala cuatro prioridades:

CONSIDERACIÓN 1: Trabajar como parte de un ecosistema de apoyo más amplio

Un sistema internacional más reducido deberá tomar como punto de partida las capacidades y estructuras que ya respaldan a las personas durante las crisis, para después determinar en qué ámbitos resulta más útil para cubrir vacíos, impulsar a otros o aportar aquello de lo que de otro modo se carece. Esto variará según el contexto: los Estados pueden ser actores solventes en la respuesta, partes en el conflicto o ambas cosas, mientras que las redes de ayuda mutua y las organizaciones locales suelen actuar más allá de las barreras entre acción humanitaria, desarrollo y recuperación que mantienen las instituciones internacionales. Una mayor interacción debería servir para fortalecer estas redes, en lugar de formalizarlas o encorsetarlas. Los actores humanitarios no pueden dar por sentado que los sectores del desarrollo, la paz o el clima vayan a cubrir las lagunas que dejen atrás, especialmente cuando esos mismos sistemas afrontan sus propios recortes y restricciones políticas. Por lo tanto, la complementariedad exige comprender quién está ya prestando apoyo, quién sigue quedando excluido y qué pueden aportar de forma diferencial los actores humanitarios internacionales.

CONSIDERACIÓN 2: Reconstruir la confianza con hechos

Los recortes de financiación, los compromisos incumplidos, las violaciones del DIH y una débil rendición de cuentas han deteriorado la confianza de las personas afectadas por las crisis, los actores locales, los donantes y la opinión pública. Reconstruir esa confianza exige gestionar el cierre de programas de manera responsable, reforzar las salvaguardias para prevenir la explotación y el abuso sexual, el uso indebido de datos, cumplir los compromisos

de localización -incluido un control más equitativo de los fondos- y demostrar que la retroalimentación influye en la toma de decisiones. La diplomacia humanitaria puede respaldar el acceso y la protección, pero los Estados siguen siendo los responsables de velar por el cumplimiento del DIH y de hacer rendir cuentas a los infractores. Asimismo, será necesario aportar evidencias más sólidas sobre los resultados y la relación coste-eficacia para demostrar el impacto humanitario en un contexto marcado por crecientes desafíos políticos y la desinformación.

CONSIDERACIÓN 3: Utilizar la contracción para tomar decisiones estructurales de forma deliberada

La crisis de financiación podría dar lugar a una versión reducida del sistema actual o forzar decisiones más de fondo sobre qué hace el sistema internacional y cómo lo hace. En lugar de proteger las estructuras existentes recortando programas, la reforma podría reorientar los recursos hacia enfoques con mayor evidencia científica, como las transferencias monetarias, la acción anticipatoria y la respuesta de base local. Asimismo, podría otorgar a las personas afectadas una mayor influencia en las decisiones y reducir la dependencia de un modelo de financiación y ejecución altamente concentrado. La diversificación de los fondos y de las vías de prestación de ayuda es fundamental tanto para la resiliencia como para la localización.

CONSIDERACIÓN 4: Proteger los logros conseguidos con tanto esfuerzo

La contracción del sector no debe significar la aceptación de una acción humanitaria de menor calidad. Dos décadas de inversión han servido para reforzar los estándares técnicos, la evidencia, la evaluación, la rendición de cuentas y las medidas de salvaguardia, pero los recortes ya están debilitando estas funciones. Las evaluaciones y la infraestructura de datos compartidos también se están viendo perjudicadas. Preservar la capacidad de aprender, de anticiparse a las crisis y de evaluar los resultados se vuelve más importante, no menos, cuando los recursos son escasos. Esto implica dar mayor peso al conocimiento local en el aprendizaje de todo el sistema y proteger los avances en materia de dignidad, prevención de la explotación y el abuso sexuales, y protección de datos. Reducir costes a costa de abandonar las salvaguardias, la evidencia o la calidad dará como resultado un sistema más pequeño que, además, será menos eficaz.

Para más información y datos de respaldo, véase SOHS 2026, Chapter 5: “Learning and adapting to change” («Aprendizaje y adaptación al cambio») y la sección “Conclusion” («Conclusión») (disponibles únicamente en inglés).

ALNAP es la red global para el fomento del aprendizaje humanitario. Nuestro objetivo es que todos los profesionales humanitarios se beneficien de la experiencia colectiva de nuestro sector.

sohs.alnap.org

Este resumen del SOHS se basa en el análisis y las conclusiones del informe [***State of the Humanitarian System 2026***](#) (El estado del sistema humanitario 2026).

Autoría del SOHS 2026

- **Jennifer Doherty** [Sobre el SOHS, Capítulo 1, Capítulo 3, Conclusión]
- **Kholoud Mansour** [Capítulo 4]
- **Lydia Tanner** [Crisis humanitarias y cambios globales 2022–2025, Capítulo 2, Capítulo 5]

Equipo de producción del resumen SOHS

- Autora del resumen del SOHS: **Jessica Alexander**
- Gestión de comunicación y producción: **Molly Maple**
- Apoyo editorial: **Joanna Fottrell**
- Diseño y maquetación: **Rory Seaford**
- Traducción: **Cristina de Nicolás Izquierdo**

Las opiniones expresadas en este informe no reflejan necesariamente las de los miembros de ALNAP.

Cita sugerida:

ALNAP (2026) El estado del sistema humanitario 2026: Resumen. Londres: ALNAP/ODI.

© ALNAP/ODI 2026. Esta obra está sujeta a una licencia de Creative Commons

Atribución-No Comercial (CC BY-NC 4.0). ISBN: 978-1-913526-70-2

FUENTES Y NOTAS DE LAS FIGURAS Y VISUALIZACIONES DE DATOS

Figura i: Altos niveles de inseguridad alimentaria aguda 2018–2025

Fuente: FAO et al. (2026), 2026 Global Report on Food Crises. Rome: FAO, WFP and GNAFC. <https://doi.org/10.4060/cd9424en>

Notas: El gráfico muestra el número de personas que enfrentan niveles elevados de inseguridad alimentaria aguda en países o territorios con crisis alimentarias y con datos que cumplen los requisitos técnicos del Informe Mundial sobre las Crisis Alimentarias, para el periodo comprendido entre 2018 y 2025.

Figura ii: Asistencia humanitaria internacional total, 2021–2025

Fuente: ALNAP, a partir de datos del CAD/OCDE, el Servicio de Seguimiento Financiero (FTS) de OCHA, el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF) de la ONU, y nuestro conjunto de datos único sobre las contribuciones privadas.

Notas: Las cifras correspondientes a 2025 son provisionales. Los totales de años anteriores difieren de los presentados en informes anteriores de Asistencia Humanitaria Global 2026 (GHA, por sus siglas en inglés) debido a la actualización de los deflatores y los datos. Las cifras aparecen en precios constantes de 2024. La metodología utilizada para calcular el total de la asistencia humanitaria internacional se detalla en el capítulo «Metodología y definiciones» del Informe GHA 2026. UE = Unión Europea.

Visualización de datos. Transferencias monetarias, 2022-2025

Fuente: Los datos sobre el volumen de transferencias monetarias y cupones fueron recopilados por la Red CALP a partir de los socios responsables de la ejecución y completados con estimaciones extraídas del Servicio de Seguimiento Financiero (FTS) de OCHA, y del módulo de proyectos del Ciclo de Programas Humanitarios (HPC).

Notas: Los volúmenes de las transferencias monetarias y cupones es una estimación basada en las respuestas a las encuestas recibidas, completada con estimaciones derivadas de los datos del FTS. En el caso de un reducido número de organizaciones que han aportado datos sistemáticamente a las encuestas durante los últimos ocho años, pero no pudieron enviarlos a tiempo este año, se utilizó una estimación basada en el volumen que reportaron en 2024. Se evita la doble contabilización de los programas de CVA transferidos mediante sub-subservenciones de un socio ejecutor a otro, siempre que se disponga de datos al respecto. Los importes de las transferencias correspondientes a la financiación registrada en el FTS y en los proyectos del HPC son estimaciones basadas en la proporción media entre dichos importes y los costes totales de los programas para aquellas organizaciones de las que se dispone de datos. No se cuenta con datos de todas las organizaciones incluidas para la totalidad de los años. Las cifras se expresan en precios corrientes.

Figura iii: Número de trabajadores humanitarios afectados según el desenlace del incidente, 2012–2025

Fuente: Aid Worker Security Database (Base de datos sobre la seguridad de los trabajadores humanitarios): www.aidworkersecurity.org

Notas: Los datos sobre detenciones son menos completos para los años anteriores.

Figura iv. Financiación directa e indirecta a actores locales, 2022–2025

Fuente: Servicio de Seguimiento Financiero (FTS) de OCHA, Banco de Datos de la Red de la FICR, datos sobre subvenciones de la OIM, Centro de Datos de los Fondos Comunes a Nivel de País (CBPF) de OCHA, Portal de Transparencia de UNICEF, información sobre la colaboración del ACNUR con socios financiados y datos de gastos sobre el terreno del PMA.

Notas: Aún no se dispone de datos sobre socios de la FICR y el PMA para 2025; los datos de la OIM para 2025 son parciales. La financiación asignada en cada año por los organismos de las Naciones Unidas que cuentan con datos sobre socios (OIM, UNICEF, PMA y ACNUR) se ha extraído de sus propios informes, cuando estos estaban disponibles. Las subvenciones posteriores concedidas en el marco de proyectos de los Fondos Mancomunados para Países (CBPF) se excluyen del cálculo del porcentaje, ya que implican más de un intermediario antes de que los fondos lleguen a los actores locales y nacionales.