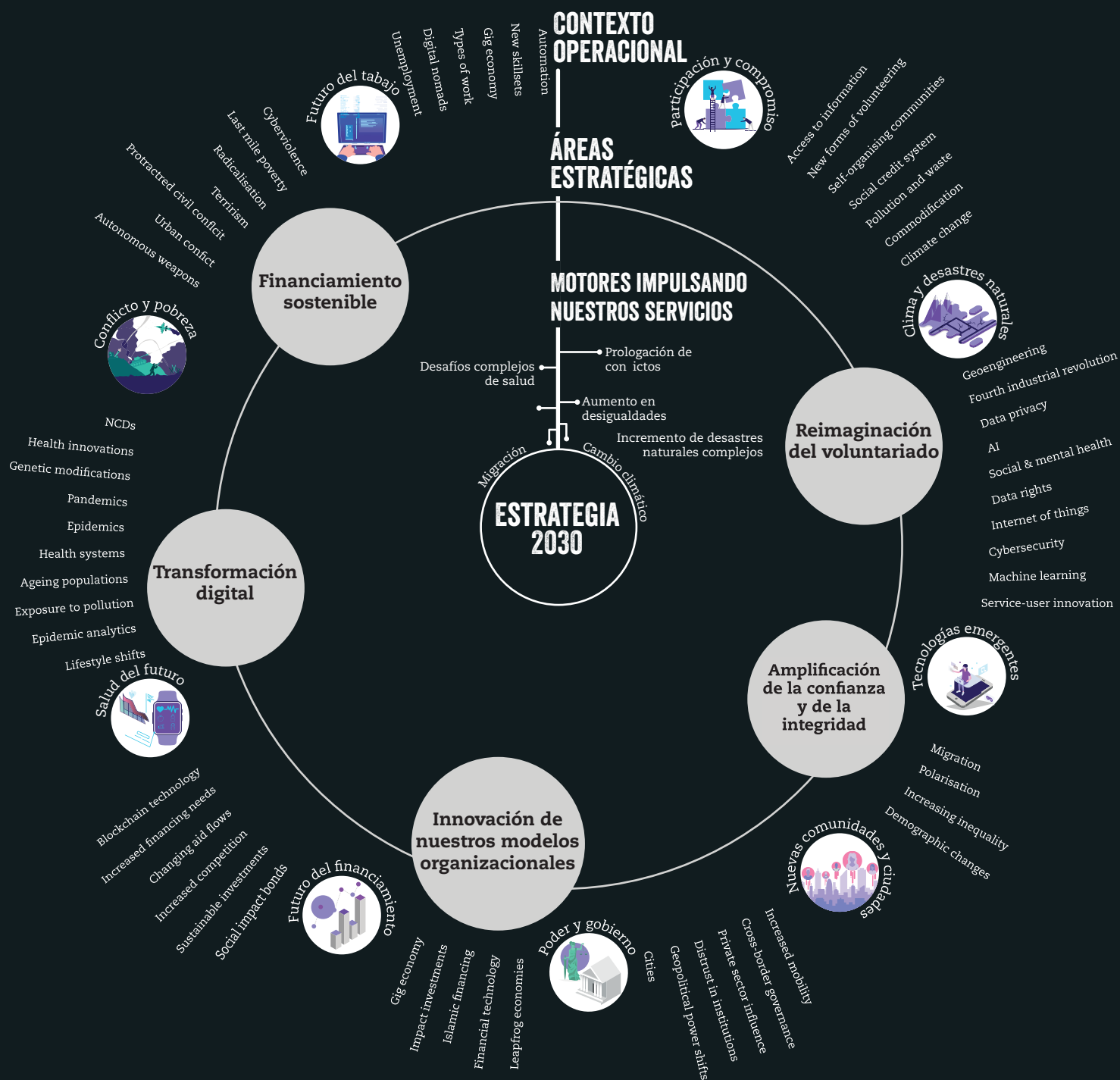


Informe de situación sobre la Estrategia 2030 – Perspectivas futuras para la organización



■ Modalidades de trabajo

Empiezan a perfilarse algunos ámbitos de interés claros para la Estrategia 2030. Aunque todavía queda mucho camino por recorrer antes de que concluyan las consultas a mediados de 2019, se exponen las primeras ideas fundamentales que conllevan tanto tensiones como oportunidades, y se basan en gran medida en los [nueve \(9\) temas presentados a la Junta de Gobierno en junio](#).

Los temas que constan a continuación representan las cuestiones más comunes planteadas hasta la fecha en las consultas. Se desarrollarán a medida que avance el proceso de consulta hasta que se presente la estrategia a la Junta de Gobierno a principios de 2019.

■ Modelo y cultura institucionales

Las consultas han dado lugar a exhortaciones en favor de una mayor agilidad en las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, incluida la secretaría, y de la capacidad de experimentar con nuevos enfoques, tecnologías y asociados. Al parecer, se reconoce que para abordar la vulnerabilidad se requiere cada vez más que las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja sean rápidas y oportunistas, y que aprovechen las oportunidades allí donde aparezcan. Existe una clara preocupación en el seno de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja de que la red sea demasiado burocrática y jerárquica (de arriba hacia abajo), con políticas, procedimientos y procesos que dificultan el oportunismo, la creatividad y la innovación. Esto abarca desde amplios procesos de aprobación y control hasta una centralización excesiva de la adopción de decisiones.

A este respecto, se manifestó la voluntad de asociarse y, en particular, de establecer relaciones con nuevos agentes y asociados no tradicionales. Muchos participantes consideran que las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja están centradas en sí mismas y no están abiertas a la colaboración. Otros señalan que la escala de los desafíos futuros requerirá nuevas ideas y nuevas alianzas que entrañarán conceptos de funcionamiento diferentes de los actuales.

Se ha expresado preocupación por el grado de independencia cuando se trabaja con donantes del Movimiento, pues a menudo se tiene la impresión de que las prioridades de la organización las impulsan los agentes que proporcionan financiación.

Los participantes han señalado la necesidad de una mayor colaboración subregional, en reconocimiento de los retos y contextos similares a los que pueden enfrentarse y de que muchos de los retos que afrontan son cada vez más de carácter transfronterizo o regional. Los participantes propusieron modelos más descentralizados y con redes más dinámicas que no reposen en sistemas de concentración o en modelos centralizados de colaboración, sino en una participación más directa en pie de igualdad, una forma de acción humanitaria en redes de colaboración, que es más dinámica y más horizontal en cuanto a su estructura.

Se solicita una mejor colaboración entre los componentes del Movimiento, especialmente en situaciones de crisis. En particular, existe el deseo de que la secretaría preste mejor apoyo a la coordinación.

Muchas Sociedades Nacionales que participan en programas internacionales temen que los modelos de cooperación internacional que utilizan sean ineficaces, entrañen duplicaciones y no aprovechen cabalmente su capacidad de incidencia, por lo que han empezado a elaborar medidas para hacer frente a este problema.

Integridad

Si bien la confianza del público en la mayor parte de las instituciones disminuye de forma apreciable, se registra un acusado descenso en la confianza en las organizaciones no gubernamentales y en el sector social y de beneficencia, un sector que tradicionalmente ha obtenido resultados relativamente buenos en los índices de confianza. La mayor exigencia de transparencia en la rendición de cuentas, eficiencia y resultados ha contribuido a que se centre especialmente la atención en la labor de los sectores humanitario y de desarrollo. Las tecnologías digitales han aumentado la capacidad de transparencia de las instituciones (y las expectativas del público de que la pongan en práctica), pero también suponen que cualquier transgresión o deficiencia pueda en un periodo muy corto de tiempo difundirse ampliamente o convertirse en noticia internacional. Evidentemente, esto conlleva que una transgresión por parte de una de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja puede afectar de forma rápida y negativa a toda la red.

Las consultas ponen de manifiesto un énfasis en la adopción de medidas para prevenir las infracciones, así como medidas correctivas enérgicas contra los culpables de ellas. Los participantes se preguntan si los modelos de gobierno de la organización son adecuados para este nuevo mundo. Resulta cada vez más claro que una organización moderna que no aborde eficazmente estas cuestiones correrá un riesgo significativo de perder la confianza del público y de los donantes, y la recuperación de esta puede llevar muchos años.

Las Sociedades Nacionales participantes, en particular el personal y los voluntarios, solicitan una dirección firme, tanto de sus propias Sociedades Nacionales como de la secretaría, con un claro sentido de compromiso con la integridad y la adhesión a los principios y valores de la organización. Todo comportamiento que se perciba contrario a esto tiene un efecto desalentador en los recursos humanos, reduce la motivación para participar y, en un contexto de mayor competencia, constituye una amenaza para la capacidad de atraer y mantener la adhesión de voluntarios y personas competentes de alto nivel.

Tecnología

En el contexto de una revolución digital y tecnológica sin precedentes, se reciben constantes observaciones de que la organización no se interesa lo suficiente en esos avances ni está lo bastante abierta a sus posibilidades.

Aunque las oportunidades que se presentan a la organización en relación con los (grandes) volúmenes de datos y la transformación digital son asombrosas, la inversión en ese ámbito es insuficiente. Las posibilidades que ofrecen los datos para transformar la forma en que se prestan los servicios, la manera en que se aprende sobre las comunidades a las que apoya la organización y se las comprende son enormes. Para aprovechar esas posibilidades se requiere la *interoperabilidad* y la coherencia entre las Sociedades Nacionales y la mejora sustancial de la capacidad actual, en particular, de aquellas Sociedades Nacionales que apenas disponen de una infraestructura tecnológica básica.

El potencial de la inteligencia artificial, la incorporación automática de nueva información en sistemas cognitivos informáticos, la robótica, la cadena de bloques, la impresión en 3D, la internet de las cosas y otras innovaciones resulta transformador. Para sacar provecho de esas innovaciones se requieren nuevas asociaciones, mayor inversión y la contratación específica de personas con las aptitudes y la capacidad para emplear esas tecnologías. Además, la organización necesitará espacios para experimentar y crear, así como vías eficientes para asimilar e incorporar nuevas tecnologías. Existen algunos ejemplos notables de experimentación en materia de tecnología por parte de determinados componentes del Movimiento; pero la capacidad de este para integrarlos en prácticas y procesos básicos ha sido lenta.

Servicio voluntario

Se ha escrito y debatido mucho sobre los problemas relativos al servicio voluntario, pero esta cuestión todavía constituye una de las preocupaciones principales de las Sociedades Nacionales. Muchas Sociedades Nacionales no pueden incorporar más voluntarios, la mayoría enfrenta dificultades para mantener el interés de los voluntarios, otras tienen problemas para atraer y utilizar voluntarios muy calificados, numerosas Sociedades Nacionales tienen procesos de captación complejos, prolongados y engorrosos, que no se adecuan a públicos destinatarios que solicitan vías para la participación más rápidas y un mayor control e influencia sobre las repercusiones.

Si bien la reducida retención de voluntarios es una característica del sector humanitario en general², no hay indicios de que el servicio voluntario en sí esté en declive; de hecho, en numerosos estudios se señala que, en la actualidad, hay una mayor participación en causas sociales y humanitarias frente a aquella observada al inicio de la medición de ese parámetro. Sin embargo, el tipo de participación cambia y el modelo de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja que depende casi por completo de la adhesión de voluntarios para prestar los servicios elaborados por ellas, no siempre se adecua, por tanto, a un público destinatario más amplio, en particular, a

² Análisis mundial del servicio voluntario. S Hazeldine y Matt Baillie-Smith, 2015.

aquellos que desean lograr una incidencia mediante una participación menos intensiva o más ágil.

Teniendo en cuenta las necesidades que surgen en torno al futuro de la labor y de los cambios concomitantes en los medios digitales, algunos participantes propugnaron que se conceda una mayor atención al espíritu empresarial, a la provisión de plataformas y apoyo para que las personas puedan lograr los cambios que desean en el mundo. Ello supone una reformulación eventualmente significativa de la manera de entender el servicio voluntario.

El cuerpo de voluntarios es aún muy numeroso y puede incrementarse. En algunos países hay una población senescente con tiempo disponible y, en algunos casos, con destrezas extraordinarias que pueden ponerse al servicio de la humanidad; sin embargo, para ello habrá que comprender sus necesidades respecto de la participación. En cambio, en otras partes del mundo hay grandes oportunidades gracias al crecimiento de la población joven, que tiene mucha conciencia social y desea que sus acciones tengan efectos positivos en el mundo.

Otros participantes han señalado la necesidad de que la organización comunique su causa con más claridad si pretende movilizar personas que la respalden. La movilización de personas necesita una causa. Muchos participantes han manifestado que no siempre está del todo claro, sobre todo para el público en general, aquello que la organización defiende. Para suscitar el interés de las personas, la organización debe ser clara, pública y elocuente en cuanto a las causas que defiende, para lo cual es preciso que haya más inversión y determinación en materia de comunicación y promoción.

Factores que inciden en los servicios

Del proceso de consulta emergen algunas ideas sobre los principales ámbitos temáticos que las personas desean que se aborden. Los principales ámbitos mencionados son:

- *el cambio climático;*
- *la migración;*
- *las crecientes desigualdades;*
- *el aumento de los conflictos;*
- *los cambios demográficos.*

Se trata de los principales factores que incidirán en los tipos de servicios que presta la organización. Es probable que el cambio climático cause desastres naturales más frecuentes y graves. Por consiguiente, se necesitará una mayor inversión a fin de fortalecer las intervenciones y los enfoques de anticipación, y de respaldar la capacidad de resiliencia de las comunidades.

El tema de la migración predominó en muchos de los debates. Ante el cambio climático, que amenaza con desplazar a cientos de millones de personas, el aumento sin precedentes de la población joven en África y Asia, el crecimiento de los niveles de desigualdad y los conflictos que parecen irre-

solubles, la preocupación de los participantes es que un sistema que hoy en día soporta el peso de los niveles actuales de migración sin duda cederá si estas hipótesis se hacen realidad. Además, existe un importante diálogo social que sustenta este debate sobre la movilidad mundial, la ciudadanía y las fronteras nacionales. Este es un problema para el que los responsables actuales de la formulación de políticas parecen tener pocas soluciones y en el que, probablemente, las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja desempeñarán una función fundamental en el próximo decenio, tanto en la prestación de servicios sobre el terreno como en las iniciativas de promoción, políticas y comunicación necesarias para reducir la vulnerabilidad de las personas que se desplazan.

Los participantes consideran que otra cuestión esencial gira en torno a los crecientes niveles de desigualdad y a las personas que no tienen acceso a servicios básicos como la salud, con inclusión de la pobreza urbana y los problemas que afrontan los ancianos que sufren el aislamiento social. Las situaciones de conflicto son una de las preocupaciones principales, al igual que la capacidad de la red para intervenir (tanto a nivel humanitario como de desarrollo), pero también para desempeñar alguna función en respaldo de los mecanismos que podrían contribuir a la resolución de conflictos muy prolongados. Los valores inculcados a través de la educación son un aspecto importante de la prevención.

Financiación

Prácticamente todas las consultas con participación de miembros del personal y de la dirección han puesto de manifiesto una preocupación por la financiación en el futuro. Se percibe en este aspecto una tensión significativa para la red. Esta deriva del aumento de la competencia con la aparición de numerosos nuevos agentes, en un entorno en que se incrementan los costos de las crisis, en un contexto de estancamiento de la financiación gubernamental y de otras fuentes de financiación tradicionales. Esto se ve acentuado por las circunstancias de los gobiernos que deben hacer frente al envejecimiento de la población o el crecimiento de la población joven, las economías con un nivel de crecimiento bajo o estancado, los problemas resultantes de una mayor migración y el auge de los populismos, que inhiben la capacidad de asignar financiación adicional a las necesidades sociales y humanitarias. De hecho, esta tendencia ya se ha manifestado, y el pronóstico es que la complejidad de estas cuestiones ha de agravarse.

El entorno de financiación se desplaza hacia el exterior, a través de modalidades como las donaciones directas, el apoyo entre homólogos, las remesas, la financiación participativa, la inversión con repercusiones sociales, la participación del sector privado y la financiación islámica, que presentan enormes posibilidades y oportunidades, y los rápidos avances de las tecnologías transforman o potencian tales modalidades. Muchas de estas fuentes de financiación son tan colosales (por un total de billones) que reducen las inversiones actuales de los donantes tradicionales a dimensiones relativamente minúsculas.

Conclusion

Debido a estos desafíos, hasta la fecha se ha experimentado poco en esos espacios que ofrecen una oportunidad real para el progreso de la red; aunque no se trata de una cuestión de nuevas formas de enfoques de la obtención de fondos, muchos de estos mecanismos exigen revisar completamente los modelos operativos y normativos e impondrán cambios significativos en la práctica.

Imperativo de cambio

Muchos se preguntan qué ha de ser diferente esta vez. Un examen de las estrategias anteriores y las reflexiones conexas pone de manifiesto que muchas de esas preocupaciones y cuestiones se han planteado con anterioridad, acompañadas con enérgicas exhortaciones a la acción. De hecho, es posible rastrear tales reflexiones hasta hace cien (100) años. Sin embargo, el ritmo y el alcance del cambio que se desarrolla en el mundo contemporáneo, impulsado por una revolución digital radical que abarca todos los aspectos de la vida social, económica y política no tiene precedentes, y ello supone que la organización se encuentra hoy ante una coyuntura crítica. Los datos indican los esfuerzos que deben desplegarse en materia de voluntarios, confianza, compromiso, financiación, pertinencia y capacidad para atender las necesidades humanas, y todas estas cuestiones requieren una atención rigurosa.

Los participantes preguntan si esta vez existe una voluntad auténtica y una necesidad imperiosa de cambio, y si las medidas serán moderadas, acumulativas y secundarias, o se tendrá el valor para una revisión radical. De la consulta se desprenden puntos de vista variados al respecto y, de hecho, aparecen algunos ejemplos de Sociedades Nacionales que adoptan el cambio e impulsan la reflexión profunda y la transformación respecto de los modelos, enfoques y maneras de pensar. Hay ejemplos de una experimentación impresionante y valiente, pero igualmente hay ejemplos de inacción. Se plantean problemas para lograr la colaboración necesaria para cambiar una red tan diversa y tan grande.

Conclusión

De las consultas de la segunda fase realizadas hasta la fecha se derivan los principios que figuran a continuación como guía importante para la configuración de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y de la secretaría en los próximos años.

1. Agilidad e innovación. Capacidad para comprender tendencias en evolución y para adaptarse a ellas, favorecida por una burocracia reducida y por

una cultura de experimentación de nuevos enfoques, tecnologías, modelos y sistemas. Deseo de hacer las cosas de manera diferente, con margen para el error, la incorporación de enseñanzas y el progreso, y con menor aversión al riesgo.

2. Red distribuida e interconectada. Una red muy conectada (en parte gracias a las nuevas tecnologías), con menos centralización y jerarquía de poder de arriba hacia abajo, mayor colaboración regional y entre homólogos. La gestión de la información es más dinámica y la adopción de decisiones más cercana al “terreno”. Se centra la atención en las necesidades y en las soluciones locales.

3. Organización abierta y conectada. Establecimiento de alianzas sólidas fuera del Movimiento para lograr los objetivos, incluida la voluntad institucional para contemplar asociaciones nuevas e innovadoras y alianzas con agentes no tradicionales.

4. Plataforma para el cambio. Un espacio donde los voluntarios y los jóvenes, además de participar en los servicios de la organización, puedan recibir apoyo para idear y lograr cambios en el mundo, un lugar donde puedan pasar rápidamente a la acción, movilizarse por iniciativa propia e incidir de manera significativa. La organización cuenta con enfoques flexibles que convienen a diversas modalidades de participación.

5. Recursos humanos capacitados y habilitados. Contratación de personal con talento para utilizar tecnologías y enfoques nuevos, e inversión en su desarrollo profesional, culturas de trabajo más flexibles y abiertas, propicias para retener a personas competentes a alto nivel.

6. Organización fundada en principios. Una organización que es transparente, responsable y ética, actúa con integridad y defiende causas importantes. Sus servicios reflejan las necesidades locales esenciales y están impulsados a nivel local mediante asociaciones sinceras con las comunidades.

Estas percepciones reflejan únicamente una pequeña parte de los comentarios de los miembros de la red mundial que han participado hasta ahora en las consultas relativas a la elaboración de la Estrategia 2030. En los próximos meses, a medida que participen más Sociedades Nacionales, se dispondrá de un mayor conocimiento y comprensión de estos temas. En la reunión de la Junta de Gobierno se presentarán algunos de estos resultados actualizados y más completos.