



Rebeka Ryvola

Sesión de reflexión de dirigentes sobre la pandemia de COVID-19

PRINCIPALES CONCLUSIONES

El viernes 29 de mayo de 2020, tuvo lugar una **sesión de reflexión destinada a los secretarios generales, presidentes** y demás altos dirigentes de la red de miembros de la Federación Internacional. La sesión fue organizada para que los dirigentes de las Sociedades Nacionales pudieran aprender de la experiencia de otras Sociedades Nacionales que ejecutan grandes intervenciones motivadas por la pandemia de COVID-19 y examinaran la transformación institucional necesaria para salir airoso de esta y futuras crisis.

Los ponentes invitados fueron:

señor Ren Hao, director general, Departamento Internacional de Enlace, Cruz Roja China;

señor Flavio Ronzi, secretario general, Cruz Roja Italiana;

señor Antoni Bruel Carreras, coordinador general, Cruz Roja Española;

señora Gail McGovern, presidenta general y ejecutiva, Cruz Roja Americana.

Los dirigentes que asistieron a la sesión participaron en deliberaciones y rondas de preguntas y respuestas. Se contó con la participación de ciento quince (115) personas procedentes de unas cincuenta (50) Sociedades Nacionales y órganos de la Federación Internacional.

A continuación, se exponen las seis conclusiones principales que surgieron en la sesión.

La agilidad y la rapidez son elementos esenciales.

Los oradores reconocieron que, si bien se había contemplado el riesgo que plantearía una pandemia mundial y debería ser gestionado, nadie estaba preparado para un evento de esta naturaleza. Los representantes de las cuatro Sociedades Nacionales que presentaron ponencias reflexionaron sobre la importancia de la celeridad en la reacción y la necesidad de agilidad en las intervenciones, ya se trate de servicios operativos corrientes o de la renovación de sistemas de gobierno.

Los servicios debieron ser adaptados rápidamente para atender a las necesidades nuevas y emergentes, además de adecuarse al entorno operativo. Las Sociedades Nacionales fundamentaron su enfoque en los conocimientos científicos a medida que surgían, no obstante estos también se desarrollaron y evolucionaron a un ritmo tal que las Sociedades Nacionales se vieron obligadas a reorientar continuamente su enfoque para que guardara consonancia con las últimas recomendaciones de los expertos.

Por ejemplo, la Cruz Roja Americana comenzó a utilizar plasma convaleciente (es decir, plasma obtenido de pacientes recuperados de la COVID-19) como tratamiento experimental en apoyo de las autoridades federales, y ha enviado ya seis mil unidades de plasma. Habida cuenta de las medidas de distanciamiento social, fue preciso delinear y aplicar rápidamente nuevos métodos de recolección de sangre y plasma. Además, la Sociedad Nacional se vio también obligada a modificar ciertas modalidades de intervención ante las crisis “corrientes” (como los tornados). Por ejemplo, en casos en los que usualmente hubiera instalado alojamientos provisionales y de emergencia, las preocupaciones en torno al distanciamiento social obligaron a cambiar el método y alojar a las familias en hoteles, ya que las personas

preferían dormir en automóviles y no en albergues. La Cruz Roja Americana tuvo que concebir rápidamente nuevos sistemas y forjar nuevas asociaciones para llevar adelante esas actividades.

“La nueva situación nos obligó a replantearnos viejas ideas establecidas y a innovar para poder salvar vidas”

Flavio Ronzi, secretario general de la Cruz Roja Italiana.

La crisis trajo aparejada una oportunidad para innovar y nos permitió replantearnos el enfoque de “actividad corriente”. Durante la primera etapa de la pandemia, las cuatro Sociedades Nacionales adoptaron significativas medidas innovadoras, ya sea transformando en poco tiempo prácticas a menudo arraigadas, o ampliando rápidamente la escala de sus esfuerzos. A continuación, se enumeran algunos ejemplos.

- › Reorganización a gran escala de diversos sistemas, con inclusión de la prestación de servicios sociales que complementaron los servicios de salud en favor de quienes se quedaron en casa. Los servicios de asistencia psicológica y psicosocial adquirieron creciente importancia.
- › Fue necesaria la rápida transferencia en línea de muchos de servicios, lo cual impuso la reconfiguración de estos y exigió la acelerada optimización de aptitudes en el uso de herramientas digitales y sistemas de gestión.
- › La escala de actividades debió ser incrementada de inmediato. Por ejemplo, durante los primeros días de la pandemia, Cruz Roja Española recibió ciento noventa mil solicitudes de apoyo.

- › Conscientes de la interconexión entre los factores que dan origen a las vulnerabilidades, las Sociedades Nacionales aplicaron con éxito enfoques integrados para la obtención de fondos, que, además de las intervenciones motivadas por la pandemia de COVID-19, abarcaron una combinación de servicios, entre otros, en materia de salud, socorro, educación y asuntos sociales y ambientales.
- › Por primera vez, la Cruz Roja Italiana modificó, tanto a nivel regional como nacional, la gestión de las elecciones de sus órganos de gobierno, que pasó a ser un procedimiento en línea, lo cual exigió un cambio rápido y significativo de los sistemas y procesos.

Los cuatro dirigentes destacaron la importancia de la rápida adopción de decisiones fundadas que puedan llevarse a la práctica sin dilación. Asimismo, resaltaron la necesidad de poder modificar el rumbo en forma inmediata, en función de cambios en el contexto.



Los agentes locales sólidos (con inclusión de la capacidad de movilizar a voluntarios) son esenciales, al igual que una red mundial distribuida y consolidada.

Cuando las fronteras internacionales fueron cerradas y se restringió el movimiento de personas, gran parte de las intervenciones se impulsaron a nivel local. Ello puso de relieve, una vez más, la importancia de contar con agentes locales sólidos y la necesidad de que en los sistemas se conceda mayor hincapié y se destine mayor inversión a ese respecto.

Los oradores coincidieron en observar un aumento considerable de la solidaridad local que, en diversa medida, fue posible aprovechar y movilizarla en favor de la comunidad.

Las modalidades de servicio voluntario fueron replanteadas, reconfiguradas y, aspecto muy importante, intensificadas de manera significativa. Una gran cantidad de voluntarios se sumaron a la labor de las Sociedades Nacionales, con inclusión de veinticinco mil (25 000) nuevos voluntarios en España y cuarenta mil (40 000) en Italia. Los sistemas de gestión y familiarización inicial de los voluntarios fueron transferidos en línea, ofreciéndose una combinación de vídeos, cursos de formación a distancia y procesos de inscripción en línea. El sistema en general se transformó a un ritmo impensable hace apenas un par de meses.

Fue necesario adaptar los mecanismos para garantizar la seguridad y el bienestar de los voluntarios, entre otros, mediante el suministro de equipamiento de protección personal y la elaboración de protocolos de seguridad. La Cruz Roja China estableció un fondo para los familiares de voluntarios fallecidos.

No obstante, persiste numerosas complicaciones en los esfuerzos encaminados a velar por la seguridad de los voluntarios.

Los voluntarios locales desempeñaron también una función primordial en la identificación de innovaciones y nuevos enfoques para la atención de las vulnerabilidades comunitarias. La configuración y la prestación de servicios rápidamente pasaron a ser concebidas o adaptadas sobre el terreno. La descentralización aumentó significativamente a raíz de una comunicación más horizontal entre los voluntarios en las Sociedades Nacionales y un proceso de adopción de decisiones más ágil sobre el terreno. En algunos casos, la Sociedad Nacional pudo intercambiar voluntarios entre regiones del país a fin de prestar apoyo inmediato en las zonas más afectadas.

Cruz Roja Española impulsó esfuerzos locales significativos, para lo cual adecuó la gestión de los recursos humanos a las actividades locales, respaldó la coordinación local con otros agentes y estableció estructuras de apoyo para garantizar que las mil cuatrocientas (1400) oficinas de secciones locales permanecieran abiertas y en funcionamiento.

“No se trata de una crisis vertical, sino de una crisis generalizada”

Antoni Bruel, coordinador general de Cruz Roja Española.

No obstante, si bien la intervención fue de carácter local, la pandemia es un fenómeno mundial. Ello pone de manifiesto la necesidad del eficiente funcionamiento de la organización en calidad de red mundial distribuida, dotada de una coordinación eficaz, que garantice la intervención sólida y sistemática en todos los países. El intercambio de información en todos los

niveles de las Sociedades Nacionales ha adquirido importancia suprema. A continuación constan algunos ejemplos.

- › Intercambio de conocimientos y miembros del personal - la Cruz Roja China envió unidades especializadas a Irán, Irak e Italia.
- › Intercambio de información sobre ideas nuevas o innovadoras entre los voluntarios y miembros del personal de las Sociedades Nacionales.
- › Plataformas mundiales que contienen información sobre las actividades de las Sociedades Nacionales agrupadas en un solo lugar de fácil acceso.

Los oradores observaron la necesidad de una función más firme de la Federación Internacional en ese tipo de actividades para velar por una mejor coordinación y la economía de escala en las intervenciones, así como para garantizar mayor inclusión y atención centrada en las Sociedades Nacionales miembros. Tanto la reflexión mundial como el poder de convocatoria fueron considerados esenciales para estar en condiciones de intervenir de manera colaborativa.



En general, se reconoció ampliamente poder de la solidaridad en la organización, así como el apoyo y la cooperación a nivel mundial.

“Ahora siento de corazón el inmenso poder de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la fuerza se deriva de nuestro esfuerzo aunado”

Gail McGovern, presidenta general y ejecutiva de la Cruz Roja Americana.



La confianza y la participación comunitaria quedan reiteradas como elementos centrales.

En una crisis marcada por la necesidad de contar con recomendaciones fiables en materia de salud pública, agravada por la enorme cantidad de información errónea que circula en los medios sociales, la necesidad de confianza en las instituciones de salud pública adquiere una importancia sin precedentes. Ello pone de relieve la trascendencia que reviste la confianza que las Sociedades Nacionales han logrado generar y mantener tanto durante épocas “ordinarias” como en tiempos de crisis.

Los oradores señalaron altos niveles de confianza en las Sociedades Nacionales durante la pandemia. Esta se manifestó de diversas maneras, por ejemplo:

- › apoyo financiero significativo para las actividades de las Sociedades Nacionales (con frecuencia se recibió más fondos de los solicitados en los llamamientos y las Sociedades Nacionales superaron sus expectativas);
- › aumento significativo del apoyo por parte del sector privado, tanto en lo que atañe a recursos como a contribuciones en especie;
- › aumento significativo de las solicitudes de adhesión de voluntarios;
- › en general, marcada identificación por parte de la población de las función característica de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y sus voluntarios.

Cruz Roja Española invirtió un extraordinario esfuerzo para ofrecer una plataforma pública transparente que brinda información en tiempo real de sus operaciones, sus finanzas y otras actividades. Llegó a la conclusión de que, al demostrar a la población la transparencia de sus operaciones en tiempo real, generaba confianza y ponía de manifiesto sus aptitudes de liderazgo, además de favorecer participación ciudadana.

Del mismo modo, la Cruz Roja China observó notable apoyo por parte de la población; este se intensificó a raíz del recurso más frecuente de mecanismos de rendición de cuentas (a través de los medios de comunicación convencionales y de los medios sociales), así como tras la armonización de los enfoques orientados a la obtención de fondos y la rápida utilización de las donaciones del público.

Los oradores también reflexionaron sobre el alto nivel de confianza mutua y los dirigentes de las cuatro Sociedades Nacionales de las que procedían pusieron de relieve que la fuerza de nuestra red mundial distribuida quedó de manifiesto en la intervención motivada por la crisis, existiendo un marcado sentido de pertenencia, de incidencia colectiva y de orgullo.

La función en calidad de auxiliares de los poderes públicos ha adquirido una importancia aún mayor

Los oradores observaron una asociación más consolidada con los poderes públicos junto con un mayor intercambio de información; aspecto que consideraron esencial para una intervención eficaz.

En todos los casos, fue preciso imaginar de manera distinta y adaptar la función en calidad de auxiliares de los poderes públicos nacionales y locales, ante una creciente demanda de servicios. Las Sociedades Nacionales han asumido nuevas responsabilidades. Por ejemplo, la Cruz Roja Italiana amplió la prestación de apoyo y ahora abarca los procesos de clasificación prehospitalaria inicial por prioridad, entre otras nuevas actividades, así como la contratación y el envío de personal de salud para brindar asistencia hospitalaria y domiciliaria, y el suministro de ambulancias adicionales.

La función de las Sociedades Nacionales en calidad de auxiliares de los poderes públicos parece haberse consolidado significativamente durante la intervención, y existe la posibilidad concreta de aprovechar la situación para conservar y mejorar esa función en el futuro.

La transformación digital se ha acelerado rápidamente y se volverá una constante

Los oradores observaron que la crisis precipitó la adopción de un enfoque de transformación digital y la inversión en este. Entre otros aspectos destacados, cabe citar:

- › la elección en línea de miembros de los órganos de gobierno de la Cruz Roja Italiana;
- › los cursos a distancia establecidos por la Cruz Roja Americana, la Cruz Roja Italiana y la Cruz Roja Española;
- › el servicio voluntario digital y los programas de adhesión y familiarización inicial a distancia de gran cantidad de nuevos voluntarios;
- › las reuniones de unidades y de grupos de gestión, así como la coordinación laboral prácticamente digital en su totalidad;
- › el significativo incremento de las aptitudes y capacidades del personal y de los voluntarios para trabajar a distancia.

La menor presencia en oficinas y una mayor flexibilidad de la modalidad de trabajo conocida como smartworking (colaboración racional) fueron identificados como factores eficaces en función de los costos que, además, favorecerán la proximidad con las comunidades (si se combinan adecuadamente con modalidades tradicionales de participación comunitaria) y permitirían contribuir a la reducción de las emisiones de carbono.

Los oradores consideraron que existe una alta probabilidad de que las mencionadas transformaciones se prolonguen más allá de la crisis en curso y se formen parte integrante de la “nueva normalidad”.

Es preciso adquirir una visión de futuro y extraer enseñanzas de la situación

A medida que el futuro evoluciona, las Sociedades Nacionales utilizan diferentes perspectivas para abordar eventuales contextos, riesgos y contingencias. Se reconoce la necesidad de transformar ese conocimiento en un cuerpo de prácticas que nos permita determinar la incidencia en nuestro futuro.

La crisis brindó a las Sociedades Nacionales oportunidades de innovación y de adaptación (en algunos casos, incluso con cambios radicales). Si bien los riesgos persisten (por ejemplo, la canalización de la energía de los voluntarios nuevos y antiguos), la posición privilegiada de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja plantea al mismo tiempo una clara oportunidad.

“Si bien afrontamos una situación desconocida, hemos aprendido a comprender mejor las tendencias y a anticiparnos a algunas de ellas”

Flavio Ronzi, secretario general de la Cruz Roja Italiana.

A medida que nos adentramos en una segunda etapa de la pandemia, las cuatro Sociedades Nacionales plantean algunas consideraciones fundamentales, a saber:

- › replanteamiento estratégico de nuestro modelo de financiación más allá de las fuentes tradicionales, aprovechando el impulso generado con un grupo diversificado de asociados del sector privado obtenidos a raíz de la emergencia de COVID-19;

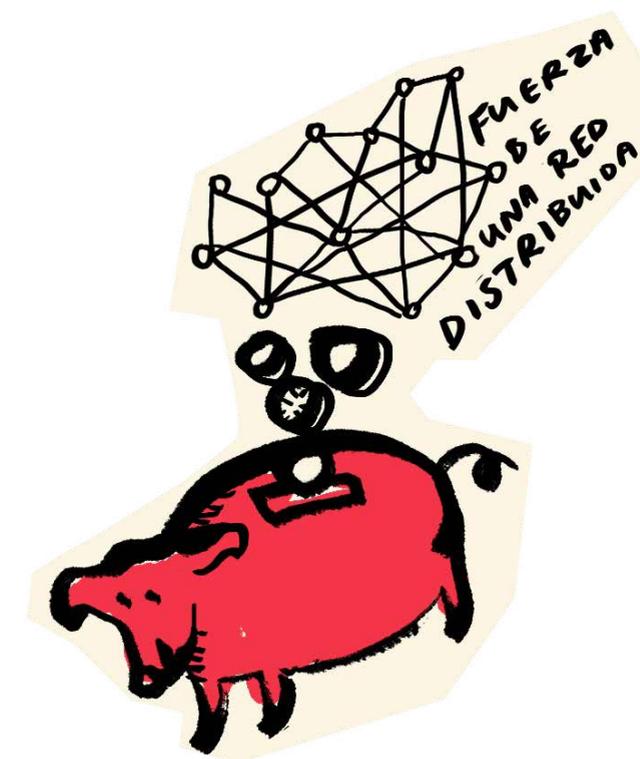
- › protección de la privacidad de los datos y, al mismo tiempo, aumento significativo de los procesos de gestión y la prestación de servicios en línea;
- › aprovechamiento de expresiones locales positivas de solidaridad comunitaria y de la confianza en la organización para ampliar la interacción con la comunidad;
- › desafíos en torno a diversas cuestiones sociales, con inclusión de la cohesión social, el empleo y los medios de vida, y atención de las inequidades sociales agravadas por la pandemia;
- › cambio en la cultura de la sociedad (que también se refleja en las Sociedades Nacionales) que deberá ser abordado en los próximos meses;
- › necesidad de garantizar la atención de las necesidades en materia de salud mental de los voluntarios y miembros del personal, sobre todo de quienes se encuentran en la primera línea de intervención y que han trabajado infatigablemente durante meses en condiciones sumamente estresantes;
- › necesidad de redoblar nuestra capacidad para afrontar una probable nueva ola de contagios.

En su alocución de apertura, el secretario general de la Federación Internacional mencionó que la pandemia de COVID-19 efectivamente aceleró la aplicación de la Estrategia 2030 y nos ubicó en el núcleo de las transformaciones. Los oradores reconocieron que algunas de ellas modificarán de manera permanente nuestro modelo de actividades, mientras que otras ofrecerán oportunidades para replantear nuestra interacción con las comunidades, los voluntarios, los asociados, los poderes públicos y nuestros pares.

En términos generales, la pandemia parece haber reforzado nuestra capacidad para asimilar la transformación. Asimismo, será necesario continuar fomentando la cultura que propicie mayores niveles de crecimiento y de transformación y que, junto con los sistemas flexibles de la organización, nos permitirá superar con éxito las complejidades, la imprevisibilidad y la dinámica de épocas futuras.

Grabaciones de las sesiones en cuatro idiomas (haga clic para descargar)

- › [Inglés](#)
- › [Francés](#)
- › [Español](#)
- › [Arábica](#)



**solferino
academy**