

# Planificar desde el futuro: un cambio de perspectiva

**Randolph C. Kent\***

Randolph Kent dirige el programa *Humanitarian Futures* en el King's College de Londres. Este programa, creado en 2006, se propone reforzar las capacidades de adaptación y anticipación de las organizaciones humanitarias para que puedan enfrentar los distintos tipos de amenazas que se les presentarán en el futuro.

## Resumen

*En el futuro cercano, cabe esperar un aumento —exponencial, en ciertos casos— de los tipos de factores de crisis, de su amplitud y de su dinámica. Pero, si bien cada vez más organizaciones con funciones y responsabilidades humanitarias perciben que esos cambios ya están en marcha, pocas de ellas se han interrogado sobre la influencia fundamental que dichos cambios podrían tener no solo en la actividad que llevan adelante, sino también en la manera en que lo hacen. En este artículo, el autor postula que es hora de que las organizaciones humanitarias examinen de manera mucho más sistemática los distintos factores de transformación que volverán a las poblaciones del mundo más vulnerables frente a las catástrofes, así como también los recursos de los que se dispone para atenuar sus efectos. El autor sostiene que algunos de los factores con más potencial de provocar transformaciones en el plano de la acción humanitaria provendrán de las nuevas estructuras políticas del mundo heredado del periodo de hegemonía occidental y de la creciente centralidad política de las crisis humanitarias. Las consecuencias de estos y otros factores de transformación implican que aquellos que asumen funciones y responsabilidades humanitarias deberán dar muestras de mayor*

\* Randolph Kent aceptó el puesto que actualmente ocupa al término de su mandato como Coordinador Residente y Coordinador de Operaciones Humanitarias para Somalia, en abril de 2002. Antes de ser asignado a Somalia, fue Coordinador Humanitario de las Naciones Unidas en Kosovo (1999), Coordinador Humanitario de las Naciones Unidas en Ruanda (1994-1995), Jefe del Grupo Entre Organismos del Comité Permanente Entre Organismos (1992-1994), Jefe de la Unidad de Respuesta de Emergencia de las Naciones Unidas en Sudán (1989-1991) y Jefe del Grupo para la Prevención de Situaciones de Emergencia y la Planificación en Etiopía (1987-1989).

*capacidad de anticipación y adaptación que en la actualidad. Deberán prestar mucha más atención a la innovación y a las prácticas innovadoras y ampliar considerablemente los canales y los modos de colaboración, así como también la elección de los actores con quienes colaborar.*

\*\*\*

Las lecciones del pasado nos ayudarán cada vez menos a enfrentar las futuras coyunturas humanitarias. Hoy, los distintos tipos de factores de crisis humanitaria, así como también su amplitud y su dinámica, conocen un crecimiento exponencial, mientras que los sistemas, las instituciones y los postulados que hemos construido en las dos últimas décadas no nos permitirán enfrentar los desafíos humanitarios de por lo menos las dos próximas décadas. Al mismo tiempo, el problema no es solo que los tipos, la amplitud y la dinámica de los factores de crisis están en considerable aumento, sino también que asistimos a una transformación espectacular del contexto mundial en el que surgen las situaciones de crisis. La interacción entre el carácter cambiante de las amenazas y el contexto —donde sus efectos se sentirán cada vez con más fuerza— exige un nuevo programa basado en la *planificación desde el futuro*<sup>1</sup>.

Conceptualmente hablando, este procedimiento se basa en distintas disciplinas: la administración, las ciencias políticas, los nuevos enfoques en materia de gobernanza y la gestión del medioambiente. Lo que la mayoría de estas tiene en común es su valoración de los aportes de la teoría de la complejidad. Esos aportes sugieren que el análisis reduccionista, que da lugar a estrategias impuestas de arriba —con objetivos y medios predefinidos para alcanzarlas— no es ni realizable ni deseable en un mundo donde predominan los cambios económicos y tecnológicos que hoy están en marcha, al mismo tiempo que una complejidad social cada vez mayor. No obstante, en ciertos casos, la adaptación de esos enfoques clásicos ha permitido aplicar el procedimiento de “planificación desde el futuro” con éxito. Como ha observado Ben Ramalingam en su análisis de los programas de vacunación exitosos en el sector de la salud:

Observamos una clara evolución, a partir de un modelo prescriptivo, de un enfoque conceptual amplio, formal y racional que ha tratado de “resolver el rompecabezas” [...] hacia un enfoque de aprendizaje, evolutivo, políticamente entendido, donde el contexto modela el enfoque y donde se hace un esfuerzo consciente por adaptar el proyecto a medida que avanza<sup>2</sup>.

1 Más allá del hecho de que el autor la haya utilizado como título de este artículo, la expresión “planificar desde el futuro” (*planning from the future*, en inglés) es el eslogan del programa *Humanitarian Futures*, del King’s College de Londres. Designa un enfoque en el cual se reemplaza el análisis convencional del futuro, que normalmente depende del análisis de las tendencias, por un análisis de escenarios que hace hincapié en la compleja interacción de factores no lineales que, en sí, no reflejan necesariamente comportamientos coherentes.

2 Ben Ramalingam, *Aid on the Edge of Chaos*, Oxford University Press, publicación prevista para 2012 [traducción del CICR].

En otras palabras, la “planificación desde el futuro” parte del postulado de que no podemos predecir lo que ocurrirá, pero sí podemos aprender a enfrentar y a adaptarnos mejor a la incertidumbre y la complejidad; y también de que se trata de un procedimiento que puede aprenderse y que, de hecho, ya ha sido aprendido en el pasado. En las ciencias sociales y naturales modernas, se acepta cada vez más la idea de que “la mayor parte de los fenómenos que se producen en el universo se sitúan en algún lugar a mitad de camino [entre lo aleatorio y lo determinista]; combinan el determinismo y la aleatoriedad de maneras complejas e imprevisibles. En el siglo XX, la ciencia finalmente ha aceptado el desorden y la indeterminación”<sup>3</sup>. Desde ese punto de vista, parece evidente que las capacidades para enfrentar problemas complejos se distribuyan de forma vertical y horizontal dentro de un amplio abanico de actores y sistemas jerarquizados que responden a tipos de problemas que no pertenecen a un único conjunto de disciplinas y que pueden reflejar interpretaciones antagónicas, divergentes e igualmente plausibles<sup>4</sup>. Como se demuestra en el presente artículo, este enfoque influye considerablemente en la manera en que quienes asumen funciones y responsabilidades humanitarias elaboran políticas, disponen quién debe tener el poder de decisión y, desde la perspectiva de la planificación, deciden de qué manera podrán interactuar los objetivos perseguidos y los contextos, por naturaleza fluidos.

Si bien reconocemos que la “industria humanitaria”, como se la ha llamado, se ha profesionalizado mucho en las dos últimas décadas<sup>5</sup>, en la primera parte del artículo —bajo el título “Las zonas de sombra de la percepción y la naturaleza cambiante de la amenaza”—, mostraremos que dicha profesionalización no responde a una mayor conciencia de las consecuencias de la complejidad. Por el contrario, el sector humanitario en su conjunto no parece prestar atención a esas implicancias, a saber, la constante expansión de los distintos tipos de crisis humanitarias, su amplitud y su dinámica, que trataremos en el presente artículo. Como se observa muy a menudo, los actores del sector humanitario ven la profesionalización en términos de mayores capacidades de coordinación, control y ejecución, pero no necesariamente en términos de mayores capacidades de innovación y creación de conocimientos<sup>6</sup>.

Otro importante desafío para el “sector humanitario”, como lo llaman Paul Harvey y otros<sup>7</sup>, consiste en determinar si aquellos que representan al sector son lo suficientemente sensibles a los cambios que nacen de todo “sistema adaptativo complejo abierto”, en este caso, de la pluralidad de circunstancias que forman el vasto

3 Eric Beinhocker, *The Origin of Wealth: Evolution, Complexity and the Radical Remaking of Economics*, Londres, Random House Business Books, 2005, p. 99.

4 Harry Jones, *Taking Responsibility for Complexity: How Implementation Can Achieve Results in the Face of Complex Problems*, documento de trabajo N.º 330, Londres, Overseas Development Institute, junio de 2011.

5 John Holmes, “New Dimensions of Collaboration and the Corporate Sector”, disertación pronunciada en la conferencia de Londres RedR/King’s College: Hard Realities and Future Necessities: The Role of the Private Sector in Humanitarian Efforts, Londres, 3 de diciembre de 2009, p. 12.

6 E. Beinhocker, nota 3 *supra*, p. 378.

7 Paul Harvey *et al.*, *The State of the Humanitarian System: Assessing Performance and Progress: A Pilot Study*, ALNAP, Overseas Development Institute, Londres, noviembre de 2010.

contexto donde se inscriben los factores de crisis humanitaria y sus consecuencias, y a los que hay que responder. En la segunda parte del artículo —titulada “Un contexto mundial cambiante”—, intentaremos establecer los distintos aspectos de ese contexto multifacético y cambiante donde muchas veces cuesta distinguir las consecuencias de los impactos macro y micro.

Por el carácter cada vez más complejo y aparentemente aleatorio de las crisis humanitarias y el contexto en el que estas se producen, quienes ejerzan funciones y responsabilidades en el sector humanitario deberán adoptar nuevos métodos de preparación para enfrentar los desafíos del futuro. En la última parte del artículo —titulada “Planificar desde el futuro”—, enunciaremos las distintas medidas que deben adoptar las organizaciones humanitarias para estar preparadas. Si bien cada vez más organizaciones consideran útiles dichas medidas, éstas se basan, de una forma u otra, en la toma de conciencia del hecho de que lo más importante para enfrentar el futuro es conseguir, ante todo, un “cambio de mentalidad”.

## **Las zonas de sombra de la percepción y la naturaleza cambiante de la amenaza**

En 2011, M. R. Pridiyathorn, ex ministro de Finanzas tailandés, alertó al gobierno de su país contra el cumplimiento de la promesa de aumentar el precio pagado a los productores de arroz, porque consideraba que esa medida podía “agravar las catástrofes naturales”<sup>8</sup>. En el país vecino de Camboya, las autoridades descubrieron con sorpresa que una fuente central de creación de riquezas —los casinos de Phnom-Penh— era la causa del significativo aumento de los suicidios entre la población local<sup>9</sup>.

Ambos casos constituyen un recordatorio, cuando no una lección, para el sector humanitario. La relación entre las promesas de aumentar el precio del arroz formuladas por el gobierno tailandés y las “catástrofes naturales” pone de manifiesto el hecho de que las crisis humanitarias, en general, reflejan la manera en que las sociedades se organizan y administran sus recursos. No se trata de fenómenos aberrantes, alejados de la vida normal; al contrario, las crisis son un reflejo de la “vida normal”. Asimismo, los casinos camboyanos nos recuerdan que las hipótesis acerca de los efectos de los factores de crisis no son lineales, sino que, en la mayoría de los casos, sus consecuencias deben medirse en función del contexto y la multiplicidad de fenómenos que pueden influir en dicho contexto. A este respecto, recuérdese la analogía a la que suele hacerse referencia según la cual el aleteo de una mariposa en Brasil es capaz de provocar un tornado en Texas<sup>10</sup>.

Estos dos casos reflejan lo que podríamos llamar “zonas de sombra”. Estas tienden a indicar una visión lineal de las relaciones de causa y efecto, un enfoque compartimentado del saber hacer y una reticencia general a explorar contextos

8 Wichit Chaitrong, “Government policies threatening to aggravate natural disasters”, en *The Nation*, 26 de septiembre de 2011, p. 2A.

9 David Chandler, *A History of Cambodia*, 4a edición, Westview Press, Estados Unidos, 2008, p. 249.

10 Edward N. Lorenz, *The Essence of Chaos*, University of Washington Press, Seattle, WA, 1993.

potencialmente complejos. Estas zonas de sombra están omnipresentes en el mundo de los expertos y los profesionales del sector humanitario. Su perpetuación se explica, en parte, por la tendencia de las instituciones a compartimentar los problemas, por la necesidad de hacer foco en las cuestiones consideradas aceptables y por la costumbre de dejar de lado todo lo que no entra dentro de los compartimentos reconocidos. El hecho de que los miembros del Consejo del Foro Económico Mundial hayan comenzado, en 2011, sus deliberaciones sobre la gestión de las catástrofes por las cuestiones relativas a la colaboración entre el mundo empresarial y el sector humanitario es muy instructivo a este respecto.

De entrada, se llamó la atención de los miembros del Consejo sobre el carácter particular de las “catástrofes naturales”, categoría que convenía distinguir de las otras preocupaciones humanitarias del Foro como las “catástrofes” y los desastres científicos y tecnológicos<sup>11</sup>. Postular que es posible clasificar las catástrofes en función de los tipos particulares de factores de crisis es ignorar la realidad de que pocas crisis humanitarias son hoy resultado de un único factor causal, como una catástrofe natural. La crisis de Fukushima, en marzo de 2011, lo ha demostrado.

La interacción entre el tsunami y la subsiguiente fuga del reactor nuclear nº 1 muestra que, si bien lingüísticamente puede ser conveniente usar expresiones hechas como “catástrofes naturales” o “emergencias complejas”, esas expresiones no son adecuadas en el plano conceptual. La primera no reconoce que es la acción del hombre la que convierte los riesgos naturales en una amenaza para la vida y los medios de subsistencia de las poblaciones, mientras que la segunda se emplea con demasiada frecuencia como cubierta para describir las consecuencias de las violencias que estallan entre los Estados o dentro de estos, ignorando las complejidades pluridimensionales que dan origen a dichas violencias. En el caso de Fukushima, la crisis, que se cobró la vida de 22.000 personas —muertas o dadas por desaparecidas— y causó el desplazamiento de otras 250.000, se produjo por la acción de múltiples factores<sup>12</sup>. Un terremoto, un tsunami, un derrame nuclear y el colapso de la infraestructura: todas esas circunstancias interactuaron de distintas maneras y provocaron una crisis humanitaria sin precedentes que exigió una intervención en múltiples niveles. No se trató ni de una “catástrofe natural” ni de una “catástrofe tecnológica”, sino que fue el resultado de múltiples factores de crisis que interactuaron.

Es habitual que las catástrofes sean el resultado de múltiples factores, como demuestran algunos ejemplos recientes. Por ejemplo, las consecuencias de las inundaciones de Mumbai en 2005 se explican por la decisión de las autoridades de reducir las plantaciones de manglares que, hasta entonces, formaban una barrera protectora contra las marejadas ciclónicas y atenuaban la intensidad de las lluvias. El deterioro de las redes cloacales en las partes especialmente vulnerables de la ciudad y una infraestructura inadecuada fueron tan responsables de las consecuencias

11 Reflexión personal del autor, que sesionó como miembro del Consejo para la Gestión de Catástrofes del Foro Económico Mundial de 2011 a 2012.

12 “Nuclear Energy: 2011 Japan Nuclear Crisis Overview”, en *New York Times*, disponible en: <http://topics.nytimes.com/top/news/business/energy-environment/atomic-energy/index.html> (consultado el 10 de diciembre de 2011).

de las inundaciones como la intensidad particular de las precipitaciones. En Hungría, en 2011, la combinación de las fuertes precipitaciones, la poca atención prestada a los lodos tóxicos presentes en una plataforma de almacenamiento de bauxita y la falta de control de las medidas de seguridad para contener los residuos de bauxita estuvo a punto de provocar una contaminación de las aguas del Danubio con “lodos rojos” tóxicos. Análogamente, la tragedia que asoló Nueva Orleans tras el paso del huracán Katrina en 2005 se debió, en gran parte, a una falla en el sistema de protección del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de Estados Unidos contra los embates del océano y a la insuficiencia de los dispositivos de alerta de las ciudades costeras de Luisiana.

Con demasiada frecuencia, los expertos se concentran en un solo factor y solo más tarde terminan reconociendo la intervención de otros tipos de factores. Como tienden a compartimentar los riesgos en base a sus propios conocimientos y sus intereses institucionales, fallan no solo a la hora de anticipar la probable intervención de factores interactivos, sino también de considerar la posibilidad de que en el futuro deban enfrentar nuevos tipos de factores de crisis.

## Nuevos tipos de factores de crisis

Si las catástrofes reflejan la manera en que las sociedades se organizan y administran sus recursos, es más que probable que la complejidad cada vez mayor de los sistemas económicos, las consecuencias de la globalización, las estrechas interrelaciones que conectan a los diversos sectores tecnológicos, el crecimiento demográfico, los desplazamientos de población y los fenómenos naturales como los cambios climáticos, den lugar a nuevos tipos de factores de crisis y también a nuevos tipos de crisis interactivas.

Un ejemplo elocuente son las consecuencias potencialmente desastrosas de una eventual falla cibernética. En un mundo que depende cada vez más de las comunicaciones y las redes interconectadas, de la transmisión de información y el acceso a un amplio abanico de sistemas cibernéticos, una serie de fallas en cascada o daños graves causados en las redes debido a problemas de funcionamiento en el *hardware* o en los programas informáticos podrían convertirse en factores de crisis mayores. Las cadenas de abastecimiento alimentario, las comunicaciones móviles, los sistemas de abastecimiento de agua, la logística de emergencias por aire, tierra y mar, el acceso a los medios de pago o el comercio de mercancías, dependen todos, y cada vez más, de sistemas complejos que a su vez dependen de las comunicaciones por Internet y los medios conexos de transmisión por satélite. Tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo, la potencial vulnerabilidad de dichos sistemas se está intensificando; las fallas cibernéticas no intencionales o los ataques cibernéticos deliberados son vistos como factores capaces de perjudicar a grandes sectores de la sociedad<sup>13</sup>.

13 Organización del Tratado del Atlántico Norte, declaración de la Cumbre de Lisboa, 20 de noviembre de 2010, párr. 40, disponible en: [http://www.nato.int/cps/en/natolive/official\\_texts\\_68828.htm](http://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_68828.htm) (consultado el 10 de diciembre de 2011).

En 2009, la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos redactó un informe para la NASA titulado *Severe Space Weather Events – Understanding Societal and Economic Impacts* (Fenómenos climáticos espaciales – Impactos sociales y económicos). En ese informe de 132 páginas, los expertos consideran la eventualidad de una fuerte erupción solar, seguida de una tormenta geomagnética extrema, y concluyen que, en nuestras sociedades dependientes de las tecnologías de alto nivel, ningún sector quedarían al resguardo de sus consecuencias. La falta de producción eléctrica tendría repercusiones en la infraestructura social, lo que se traduciría, entre otras cosas, en:

...la interrupción de la distribución de agua después de algunas horas; la pérdida de alimentos perecederos y de medicamentos en el espacio de 12 a 24 horas; y la falta de sistemas de calefacción y climatización, evacuación de aguas residuales, servicios de telefonía, suministro de combustible, etc. El concepto de la interdependencia queda claramente demostrado por la incapacidad de funcionar de los sistemas de distribución de agua en caso de un corte de luz prolongado y por la imposibilidad de hacer funcionar un generador eléctrico sin alimentación de agua<sup>14</sup>.

La determinación de China de garantizar un abastecimiento adecuado de agua y electricidad a las zonas urbanas en expansión del país demuestra la dimensión conexas de los factores de crisis emergentes: en este caso, la interfaz entre las tecnologías sofisticadas y los factores de crisis clásicos. El terremoto de magnitud 7,9 en la escala de Richter que tuvo lugar en Sichuan en 2008 se habría debido, según una fuente fidedigna, a la inmensa presión ejercida sobre una falla sísmica frágil después de la reciente construcción de la presa de Zipingpu. Según el ingeniero jefe de la Oficina de Investigación Geológica y Minera de Sichuan, el resultado fue un impacto 25 veces superior al de las presiones naturales ejercidas por los movimientos tectónicos durante todo un año<sup>15</sup>.

En un estudio reciente sobre las consecuencias del derretimiento de los glaciares en la región himalaya del Hindu Kush, en el sur de Asia, un grupo de analistas consideró que el impacto de las aguas de deshielo, producto del cambio climático, constituía un factor de crisis mucho menor que las medidas tomadas por los gobiernos para incrementar la producción agrícola y la generación de electricidad. Con mucha frecuencia, los expertos y los encargados de tomar decisiones se concentran en las ventajas a corto plazo de la construcción de presas y en la energía

14 Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, *Severe Space Weather Events-Understanding Societal and Economic Impacts*, National Academies Press, Washington D.C., 2008, pp. 17-18 [traducción del CICR].

15 Richard Kerr y Richard Stone, "A human trigger for the great quake of Sichuan?", en *Science*, 16 de enero de 2009, vol. 323, N.º 5912, p. 322. Cabe señalar que el análisis de Kerr y Stone no es objeto de unanimidad, en especial para Kai Deng, *et al.*, "Evidence that the 2008 Mw 7.9 Wenchuan Earthquake Could Not Have Been Induced by the Zipingpu Reservoir", en *Bulletin of the Seismological Society of America*, N.º 1, noviembre de 2010, pp. 2805-2814.

hidroeléctrica, y dejan de lado los otros usos de la energía hidráulica<sup>16</sup>. Son las fronteras de los Estados y no el flujo natural de los cursos de agua lo que guía las decisiones de los expertos en materia de infraestructura, como en el caso del riego. A su vez, ese enfoque agrava las potenciales consecuencias de los riesgos naturales y crea fuentes de conflicto.

## Toma de decisiones frente a lo improbable

Los responsables de tomar decisiones suelen hacer una distinción entre acontecimientos poco probables, pero con potenciales consecuencias de peso —acontecimientos probables, pero que tienen un impacto relativamente bajo— y acontecimientos que no solo son bastante probables, sino que también pueden tener consecuencias de peso. Muy a menudo, ignoran la primera categoría, a saber, la de los acontecimientos poco probables, pero con potenciales consecuencias de peso, pues tienden a minimizar su eventualidad y consideran demasiado elevado el precio a pagar para estar preparados para lo improbable. El hecho de que las autoridades chinas hayan ignorado las advertencias acerca de las potenciales consecuencias de un proyecto de presa de tal envergadura en una zona sísmicamente activa recuerda las acusaciones más recientes contra los funcionarios japoneses que hicieron caso omiso de la amenaza que suponía el reactor Daiichi en Fukushima<sup>17</sup>.

El empleo de las categorías convencionales de probabilidades e impactos lleva muy a menudo a ignorar las hipótesis en las que se fundan los cálculos de probabilidad e impacto. Si bien las erupciones solares, en sí, tienen el potencial de ocasionar perturbaciones considerables, pueden percibirse como fenómenos relativamente atípicos si se las compara, por ejemplo, con los ciclones recurrentes en las costas de la bahía de Bengala. Sin embargo, esos cálculos se basan únicamente en el intento de identificar lo que se ha denominado “conocimiento de los sistemas”, o, en este caso, aquello que forma o no “parte intrínseca de un sistema”. Un mundo complejo y globalmente interconectado exige identificar y gestionar los problemas con métodos que no impongan buscar hechos debidamente comprobados o apoyarse en leyes científicas indiscutibles de la naturaleza. La cuestión que aquí se plantea no es necesariamente la de la probabilidad de que se produzca una erupción solar con mayor o menor frecuencia que un ciclón frente a las costas de la bahía de Bengala, sino más bien la de saber qué relación podría haber entre estos dos tipos de acontecimientos.

16 V. el prefacio de Michael Jones, Coordinador Residente de las Naciones Unidas, al informe del programa Humanitarian Futures (HFP), *Integrated Action Plan: A Phase One Analysis of the UN Country Team in Tajikistan*, HFP, King's College, Londres, 2008, disponible en: [www.humanitarianfutures.org/sites/default/files/IAP\\_Tajikistan\\_Report\\_Phase1.pdf](http://www.humanitarianfutures.org/sites/default/files/IAP_Tajikistan_Report_Phase1.pdf) (consultado en diciembre de 2011). V. también HFP, China Dialogue and University College, Londres, *The Waters of the Third Pole: Sources of Threat; Sources of Survival*, HFP, King's College, Londres, mayo de 2010, disponible en: [www.humanitarianfutures.org/sites/default/files/Wares%20of%20the%20Third%20Pole.pdf](http://www.humanitarianfutures.org/sites/default/files/Wares%20of%20the%20Third%20Pole.pdf) (consultado el 10 de diciembre de 2011).

17 Norimitsu Onishi y Martin Fackler, “Japan Held Nuclear Data, Leaving Evacuees in Peril”, en *The New York Times*, 8 de agosto de 2011, disponible en: <http://www.nytimes.com/2011/08/09/world/asia/09japan.html?pagewanted=all> (consultado el 11 de diciembre de 2011).

Demasiado a menudo, la búsqueda del conocimiento “basado en datos concretos”, la exigencia de “objetividad” y la búsqueda de datos fidedignos enceguecen a quienes deben anticipar las “mega crisis” y los “mega problemas” al punto de impedirles ver las relaciones de causalidad más razonables y posibles, cuando no plausibles<sup>18</sup>. Por ello, el “pensamiento sistémico” ofrece una manera más convincente de enfrentar los distintos tipos de complejidades que forman los parámetros imprecisos, flexibles y maleables de los futuros factores de crisis:

En el pensamiento sistémico, la física y, sin duda, el conocimiento del mundo físico son indisociables de las ciencias sociales y el conocimiento de la realidad social [...] Lo admitamos o no, la investigación en el campo de la física es realizada por seres humanos que no solo están dotados de “facultades psicológicas”, sino que además operan en un “contexto social”. La psicología y la sociología del investigador o del “experto” afectan no solo la producción de conocimientos en el ámbito de la física, sino también su existencia misma<sup>19</sup>.

### Toma de decisiones y ciencia

Como hemos dicho, una de las principales dificultades a la hora de enfrentar la complejidad reside especialmente en la manera de hacer participar a un amplio abanico de actores en muchos niveles, y tanto en un plano horizontal como vertical. Muchos de esos actores brindarán interpretaciones contradictorias de cualquier fenómeno específico que se analice. Un buen ejemplo de esto es la actitud que adoptan las personas encargadas de tomar decisiones frente a las ciencias naturales y sociales.

En junio de 2011, el Comité de Ciencia y Tecnología de la Cámara de los Comunes del Reino Unido elaboró un informe titulado *Scientific advice and evidence in emergencies* (Pruebas y asesoramiento científicos en situaciones de emergencia). En dicho informe, el Comité señala que, frente a dos amenazas de crisis recientes que afectaban al Reino Unido, el gobierno no hizo lo necesario para obtener el asesoramiento de sus asesores científicos principales, en particular a la hora de evaluar los riesgos. Como ha observado el Comité:

Para estar preparados, hay que hacer una evaluación de los riesgos, la cual, a su vez, debe sustentarse en las mejores pruebas disponibles. Fue una gran desilusión enterarnos de que el asesor científico principal del gobierno había

18 Can M. Alpasalan and Ian I. Mitroff, *Swans, Swine and Swindlers: Coping with the Growing Threat of Mega-crises and Mega-messes*, Stanford University Press, Stanford, California, 2008, pp. 37-38. Para estos autores, “todas las crisis son desórdenes”, y por estas tres razones: i) todas las partes afectadas por las crisis dan una versión diferente y a menudo están en desacuerdo acerca de lo que se está produciendo y por qué; ii) todas las crisis se caracterizan por un amplio conjunto de cuestiones, problemas e hipótesis que hay que abarcar de manera simultánea; iii) las crisis no son hechos aislados, y habitualmente provocan reacciones en cadena.

19 *Ibid.*, p. 118 [traducción del CICR].

tenido escasa participación en un proceso que es transgubernamental. Parecería que, tanto en lo que respecta a la urgencia de las cenizas volcánicas como a las recientes condiciones invernales rigurosas, dicho asesor fue invitado a dar su opinión cuando la situación de emergencia ya se había instalado, aunque —cabe señalar— las rigurosas condiciones invernales que sufrió el país no fueron consideradas una situación de emergencia. Esto, simplemente, no es suficiente: la evaluación de los riesgos debe incluir desde un primer momento el asesoramiento y las pruebas científicas<sup>20</sup>.

Si bien se recurre cada vez más a la ciencia, esta aún ocupa un lugar menor en la mesa de negociaciones de las instancias decisorias. Esto se explica, en parte, por el hecho de que los responsables de tomar decisiones con demasiada frecuencia tienden a privilegiar las certezas, sin prestar atención a sus matices. En el mismo orden de ideas, el análisis de las amenazas a largo plazo siempre es considerado un lujo por los responsables de tomar decisiones, que en general están presionados para obtener resultados inmediatos.

Durante la crisis que asoló el Cuerno de África en 2011, por ejemplo, se plantearon al menos tres problemas a los encargados de tomar decisiones a la hora de convocar a los científicos<sup>21</sup>. El primero tuvo que ver con las conclusiones de la Comisión Parlamentaria, a saber, que no existía —y sigue sin existir— un enfoque sistemático y coherente respecto de la contribución de la ciencia a la toma de decisiones. Ello se debe en parte a que la ciencia suele utilizarse más para confirmar la opinión de los profesionales que para orientarlos. Además, las incertidumbres con frecuencia impregnan la manera en que se presentan las conclusiones, y las conclusiones científicas, cuando llegan a la mesa de las instancias decisorias, deben pasar por el tamiz de múltiples prioridades, a veces antagónicas, que poco tienen que ver con esas conclusiones en sí y mucho con las realidades políticas, administrativas y operacionales del momento.

El segundo problema reside en el hecho de que la información científica utilizada por los encargados de tomar decisiones y los planificadores debe contextualizarse en mayor medida. En otras palabras, lo que se sabe de los efectos de la sequía en la crisis que asoló el Cuerno de África no aporta, en sí, información precisa suficiente que permita distinguir, por ejemplo, entre los efectos producidos en las poblaciones, el ganado y la agricultura. En este caso, es posible combinar la teledetección por satélite y las tecnologías móviles para verificar en el terreno las observaciones realizadas, o para verificar y distinguir los efectos producidos, pero esos dos tipos de aportes no están lo suficientemente coordinados e integrados.

Por último, también debemos mencionar un problema más fundamental que ilustran bien la crisis en el Cuerno de África y un número cada vez mayor de

20 Comisión de Ciencia y Tecnología de la Cámara de los Comunes, *Third Report: Scientific Advice and Evidence in Emergencies*, marzo de 2011, párr. 110, disponible en: <http://parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/science-and-technology-committee/publications/> (consultado en diciembre de 2011) [traducción del CICR].

21 Randolph Kent, "Famine in the Horn of Africa: Never Again?", en *New Scientist*, N.º 2829, 14 de septiembre de 2011, pp. 28-29.

crisis: al día de hoy, prácticamente no ha habido acciones coherentes, salvo cuando surgen los primeros signos de una crisis inminente. No existe un marco dominante o una estrategia que traduzca un compromiso para prevenir semejantes situaciones y prepararse para ellas. En ese sentido, la ausencia total de compromiso para establecer un orden de prioridades en la gestión de las catástrofes, cada vez más frecuentes, y para aportar una respuesta sistemática no favorece un diálogo sostenido y coherente entre los científicos y los encargados de tomar decisiones para enfrentar factores de crisis cada vez más variados, así como tampoco alienta a estos últimos a aprender a colaborar con los científicos, y viceversa.

En el mismo orden de ideas, los gobiernos de una gran parte de la comunidad internacional simplemente no disponen de instituciones lo suficientemente sofisticadas y capaces de dedicar el tiempo necesario para realizar investigaciones sobre las catástrofes. Así como se ha revelado en el proyecto *Forensic Investigations of Disasters* (FORIN):

...si bien es cierto que los conocimientos científicos y las tecnologías modernas no están distribuidos de manera uniforme y que a muchos países en desarrollo, debido a limitaciones institucionales o sociales, les cuesta más utilizar o introducir los conocimientos científicos y tecnológicos que teóricamente están disponibles [...], el hecho de que sigan produciéndose catástrofes graves en los países desarrollados permite pensar que ni el acceso a los medios científicos y la tecnología, ni la ubicación geográfica, ni la escasez de recursos —por más importantes que sean esos factores— son explicaciones suficientes en sí mismas. La verdad es que la investigación dedicada a las catástrofes tiene lagunas y no ocupa un lugar preponderante<sup>22</sup>.

Aumentar la interacción entre las instancias decisorias del sector humanitario y la comunidad científica no es *la* solución para superar el enfoque lineal y sobrecompartimentado de los factores de crisis complejos e interactivos. Y tampoco resuelve la tensión entre las exigencias de certeza de los encargados de tomar decisiones y la comprensión más circunspecta que tienen las ciencias naturales y sociales acerca de la naturaleza de la prueba. Sin embargo, una mayor interacción entre ambas debería ampliar las posibilidades de una mayor comprensión interdisciplinaria y de lo que antes se llamaban aptitudes para innovar y generar conocimientos, tan esenciales a la hora de identificar los distintos tipos de amenazas humanitarias y los medios de contrarrestarlas, necesarios para enfrentar el futuro.

## Un contexto mundial cambiante

Entre quienes tradicionalmente toman las decisiones en el sector humanitario, aún persiste una zona de sombra. Esta se observa no solo en la manera en que proceden para detectar los potenciales riesgos y buscar las soluciones posibles,

22 Disaster Risk (IRDR), The FORIN Project: Forensic Investigations of Disasters (IRDR RIA Publication N.º 1), octubre de 2011, p. 6 [traducción del CICR].

sino también en las hipótesis que construyen acerca del contexto en el que podrían inscribirse dichos riesgos y soluciones. Esto no significa, por ejemplo, que no sean conscientes del ascenso de potencias emergentes como Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (BRICS), o del resurgimiento del concepto de soberanía en el mundo. Más bien, parecen tener dificultades para superar sus sistemas y enfoques tradicionales y crear nuevos paradigmas. Para muchos de ellos, el desafío sigue siendo encontrar la manera de adaptar los sistemas y enfoques tradicionales a los nuevos contextos, en vez de buscar sistemas y enfoques nuevos que se adapten a los contextos cambiantes.

En octubre de 2011, 25 directivos de organizaciones no gubernamentales canadienses reunidos en Ottawa para reflexionar acerca de las dificultades que podrían plantearse en el futuro recalcaron el valor de dicho encuentro, ya que les brindó un “tiempo de reflexión” antes de volver a sus “rutinas cotidianas” en la conducción de sus respectivas organizaciones<sup>23</sup>. Con mucha frecuencia, las tareas cotidianas obstaculizan las transformaciones institucionales que serían necesarias para responder a los cambios que se producen en el mundo. El énfasis que sigue poniéndose, por ejemplo, en los “principios humanitarios universales”, el enfoque de las operaciones de socorro que privilegian la “presencia en el terreno”, las actividades que se realizan con el apoyo de los “donantes tradicionales” y la mejora del “sector humanitario” actual, permiten suponer que tal vez nos estemos preparando para enfrentar los desafíos del futuro con las armas del presente. La probabilidad de que las transformaciones actuales obliguen a los responsables de tomar decisiones a modificar fundamentalmente su manera de comprender los problemas y de evaluar los medios necesarios para solucionarlos está lejos de formar parte del proceso de análisis político<sup>24</sup>.

No obstante, es evidente que en el mundo se están produciendo transformaciones importantes que exigirán nuevos métodos por parte de los dirigentes y los responsables del sector humanitario a la hora de reflexionar sobre ellas y prepararse para los desafíos del futuro. Los ejemplos de dichas transformaciones globales abundan, pero hay al menos cinco factores interconectados que los responsables del

23 V. “Foul Humanitarian Words”, a comment on the dangers of the misuse of the terms *practical*, *academic* and *the field* for humanitarian policy-makers, arising out of discussions at the Policy and Advocacy Group for Emergency Relief, Ottawa, Canadá, 20 octubre de 2011, *HFP Newsletter* – noviembre/diciembre de 2011, disponible en: <http://www.humanitarianfutures.org/newsletters/nov-dec11/foulwords> (consultado en diciembre de 2011).

24 La dificultad que encuentran los encargados de tomar decisiones para alejarse de lo que podemos describir como su “zona de confort” está ilustrada en una crítica que ha hecho Stanley Hoffmann, de la Universidad de Harvard, acerca de un libro publicado recientemente por los distinguidos analistas políticos Thomas L. Friedman y Michael Mandelbaum con el título *That Used to Be Us: How America Fell Behind in the World It Invented And How We Can Come Back*, Farrar, Strauss y Giroux, 2011. Hoffmann observa que, si bien los autores de este libro reconocen que el mundo ha cambiado fundamentalmente y que hoy Estados Unidos es una potencia entre otras en el mundo, siempre retoman, no obstante, la idea contradictoria de la “especificidad estadounidense”, a saber, el carácter único de la experiencia estadounidense, que debería permitirle recuperar su papel de líder mundial. En otras palabras, es difícil, incluso para analistas muy experimentados, renunciar a los postulados fundamentales pese a las consecuencias que suponen transformaciones de peso. V. Stanley Hoffmann, “A Cure for a sick country?”, en *New York Review of Books*, vol. 58, N.º 16, 27 de octubre-9 de noviembre de 2011.

sector humanitario deberían tomar en consideración: las consecuencias del fin de la hegemonía occidental, la centralidad política de las crisis humanitarias, el resurgimiento de la soberanía, la multipolaridad fluida y la paradoja de la globalización.

## El fin de la hegemonía occidental

Mucho se ha dicho acerca del advenimiento de nuevas potencias en el mundo, como Brasil, China, India, Rusia y Sudáfrica, y se han estudiado ampliamente sus consecuencias en la economía, la seguridad y los regímenes de envergadura mundial. En la actualidad, se cuestionan en todos lados los postulados tradicionales sobre la influencia y la autoridad del mundo occidental. Algunos consideran, incluso, que la influencia de la potencia militar de Estados Unidos en las demás potencias está en decadencia<sup>25</sup>. Quizá se hayan estudiado menos las consecuencias del ascenso de potencias secundarias con contornos mal definidos, desde Indonesia y Malasia hasta Argentina, Nigeria y todo un conjunto de Estados de Oriente Próximo y el Golfo. Combinado con los países del BRICS, este nuevo conjunto de actores pone aún más en cuestión la apariencia de relativa estabilidad conferida por instituciones, tradiciones, principios y estructuras económicas concebidos por el mundo occidental, cuando no dirigidos por él y, al fin de cuentas, una supremacía militar occidental abrumadora.

No pretendemos dar a entender que no subsistirá prácticamente nada de lo que constituyó la *Pax Americana*. Muy probablemente, el sistema multilateral —en especial las Naciones Unidas y las estructuras de Bretton-Woods— subsista en un futuro cercano, aunque algunos mecanismos, como el Consejo de Seguridad de la ONU y sus procedimientos, puedan sufrir profundas transformaciones. Por ejemplo, se aplicará un enfoque global de las cuestiones de interés mundial —cuestiones “de régimen”, como se las llama— similar al que rige el derecho del mar, para tratar preocupaciones nuevas y emergentes acerca de los factores de crisis humanitaria, como las amenazas cibernéticas y la utilización del espacio extra atmosférico. No es seguro que subsistan las estructuras económicas que, durante el último medio siglo, trajeron un crecimiento económico sin precedentes, aunque muy a menudo asimétrico, y probablemente también se produzcan cambios considerables en la manera en que se ejercerá el poder físico. La diferencia fundamental, no obstante, será la diversidad de actores que influirán en el curso de los acontecimientos locales, regionales y mundiales.

Esta diversidad conducirá a lo que más adelante llamaremos multipolaridad fluida y a un resurgimiento del concepto de soberanía. Asimismo, dará lugar a la perspectiva de obstáculos mucho más dispares, e incluso capaces de sembrar la división, que habrá que superar para conciliar los intereses divergentes. En un

25 Kishore Mahbubani, “A letter to Netanyahu: Time is no longer on Israel’s side”, en *Financial Times*, 11 de noviembre de 2011, p. 9, carta en la cual el profesor Mahbubani, decano de la Lee Kuan Yew School of Public Policy, Universidad Nacional de Singapur, da a entender que “las reducciones presupuestarias (en Estados Unidos) provocarán recortes en los presupuestos de defensa y asistencia... Los países ya no dudarán en pronunciarse contra las decisiones de Estados Unidos”. Disponible en: <http://www.ft.com/cms/s/0/15537caa-0bc8-11e1-9310-00144feabdc0.html> (consultado en diciembre de 2011).

mundo que, hasta el día de hoy, consideró universales valores como los “principios humanitarios”, esta decadencia de la influencia hegemónica significará que, muy probablemente, citando al antropólogo Arjun Appadurai, el sector humanitario deberá concebir un nuevo enfoque de los principios que el mencionado autor describe como un *humanismo táctico*, es decir, un humanismo basado no en principios universales preestablecidos, sino en la búsqueda de un proceso de negociación constante<sup>26</sup>.

En este contexto, un colaborador del CICR se mostró sorprendido cuando, mientras ofrecía una presentación clásica de los principios humanitarios en un país de Oriente Próximo, un miembro del público le señaló amablemente, pero con firmeza, que en su sociedad también la “justicia” era un principio humanitario. Según ese colaborador del CICR, la pregunta que tendría que haber formulado sería: “¿Qué tienen en común sus principios y los nuestros?”<sup>27</sup>.

## Centralidad política de las crisis humanitarias

Hace unos treinta años, las crisis humanitarias se consideraban fenómenos aberrantes, relativamente periféricos en cuanto a los intereses centrales de los gobiernos. Y, si bien la caída del emperador etíope Haile Selassie en 1974 se debió en gran parte a su incapacidad de hacer frente a la hambruna en Wollo, hoy los gobiernos del mundo entero ven cada vez más las repercusiones de la incorrecta gestión de las crisis en cuanto a su propia supervivencia. Constantemente vienen a sumarse a la lista nuevos casos, de las reacciones gubernamentales frente al ciclón Nargis en Myanmar a las reacciones del gobierno tailandés frente a las inundaciones de 2011, de la respuesta del gobierno turco al sismo de la provincia de Van en 2011 a la del gobierno japonés tras la catástrofe de Fukushima en marzo de 2010. Actualmente, las crisis humanitarias tienen un peso político muy superior al que tuvieron en la mayor parte de la segunda mitad del siglo XX. Y como se vio con el huracán Katrina en 2005 y el derrame de petróleo causado por la plataforma de perforación Deepwater Horizon cinco años después, aun los gobiernos más poderosos han visto su reputación gravemente perjudicada por no reaccionar ante las crisis de manera adecuada.

A medida que adquieren un lugar central entre las preocupaciones de los gobiernos, las crisis humanitarias cobran mayor importancia política, tanto a nivel nacional como internacional. Mientras que la supervivencia de un gobierno puede depender de la manera en la que enfrenta una crisis humanitaria, la respuesta que aportan los otros gobiernos y actores internacionales también tiene consecuencias que adquieren cada vez más peso en el plano político. Esto no es ninguna novedad. Las consecuencias políticas del apoyo brindado del exterior a un Estado en

26 “[This is] not a recommendation in disguise for relativism, for tactical humanism does not believe in the equal claims of all possible moral worlds. It believes in producing values out of engaged debate”. (Esta no es una incitación encubierta al relativismo, ya que el humanismo táctico no cree en la equivalencia de todos los valores, sino en la producción de valores como resultado de un debate) [traducción del CICR]. Arjun Appadurai, “Tactical Humanism”, en Jerome Binde, *The future of values*, UNESCO, París, p. 18 [trad. esp.: *¿Hacia dónde se dirigen los valores?*, México, Fondo de Cultura Económica].

27 Comunicación personal, CICR, Ginebra, 2004.

problemas son algo tan antiguo como la acción humanitaria en sí misma<sup>28</sup>. Lo que sí es nuevo y tendrá un papel cada vez más importante es la politización cada vez mayor del compromiso humanitario. No se trata simplemente de las formas de asistencia brindadas, sino también del contexto de la asistencia: la percepción del apoyo público o, por el contrario, su oposición declarada o implícita. Para ambas partes —los gobiernos beneficiarios y los donantes—, el contexto afectará intereses cada vez más amplios, incluidas las relaciones comerciales y los acuerdos comunes en materia de seguridad.

Esto significa, especialmente, que el origen de la ayuda y la manera en la que esta se preste tendrán un peso muy importante en las decisiones que deberán tomar los gobiernos beneficiarios y los donantes, y que esas decisiones estarán influenciadas —aún más que hoy— por los intereses políticos a largo plazo ligados a la prestación de la ayuda. Por lo tanto, la llamada “instrumentalización de la ayuda humanitaria”, en la que la ayuda se usa casi subrepticamente para cumplir “objetivos no humanitarios”, aparecerá más abiertamente como un cálculo político<sup>29</sup>.

## Resurgimiento del concepto de soberanía

El hecho de que la ayuda humanitaria —en particular en un contexto internacional— vaya acompañada de cálculos políticos y revista una importancia política no es, sin duda, una novedad. Durante las numerosas crisis humanitarias que asolaron África y Europa del Este a fines de los años 1990, el secretario general de las Naciones Unidas entonces en funciones alertó al África Subsahariana sobre el hecho de que la comunidad internacional no podría tolerar mucho tiempo más la politización de las intervenciones humanitarias y las violaciones de los derechos humanos que se desprendían de estas<sup>30</sup>. Sin embargo, esos altos principios morales fueron perdiendo pertinencia a medida que progresaba la centralidad política de las crisis humanitarias. De ese modo, República Democrática del Congo, Sudán, Uganda y Zimbabue manifestaron cada vez más reticencia a someterse a un imperativo moral internacional impuesto desde el extranjero.

Los esfuerzos por controlar esa tendencia en África y otras partes del mundo continúan. La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, por ejemplo, sigue pidiendo a los gobiernos que se comprometan a respetar las Normas, leyes y principios aplicables en las acciones internacionales en casos de desastre<sup>31</sup>; y en muchas entidades multilaterales y bilaterales

28 Peter Walker y Daniel G. Maxwell, *Shaping the Humanitarian World*, Routledge, 2009.

29 Joanna Macrae, “Understanding Integration from Rwanda to Iraq”, en *Ethics & International Affairs*, Vol. 18, N.º 2, 2004, pp. 29-35. V. también Antonio Donini, “The Far Side: The Meta-functions of Humanitarianism in a Globalized world”, en *Disasters*, 2010, vol. 34, Supplement S2, pp. S220-S237, disponible en: [www.humansecuritygateway.com/documents/ISA\\_thefarside.pdf](http://www.humansecuritygateway.com/documents/ISA_thefarside.pdf) (consultado el 10 de diciembre de 2011).

30 Kofi Annan, “Two concepts of sovereignty”, en *The Economist*, 18 de septiembre de 1999, pp. 49-50.

31 David Fisher, “Domestic regulation of international humanitarian relief in disasters and armed conflicts: A comparative analysis”, en *International Review of the Red Cross*, vol. 89, N.º 866, junio de 2007, pp. 353-355.

se siguen realizando esfuerzos para promover el derecho de proteger. Sin embargo, esas iniciativas, junto con otras, tropiezan con una tendencia que restringe su impacto: el resurgimiento de la soberanía, o la confianza cada vez mayor de un número creciente de gobiernos en su capacidad para resistir a las prescripciones de los Estados y las instituciones orientadas al mundo occidental y a lo que perciben como intromisiones de su parte<sup>32</sup>.

En absoluto se trata aquí de afirmar que el resurgimiento de la soberanía niegue automáticamente los derechos humanos, incluido el derecho a la ayuda humanitaria o el derecho a la protección. Más bien, queremos señalar que cada vez será menos negociable la manera de interpretar estos conceptos y quién decidirá las medidas a adoptar y en qué momento, y que, en un futuro cercano, esas medidas estarán cada vez más sujetas a la apreciación de las autoridades soberanas de los Estados. En consecuencia, la indignación mundial que suscitó, en 1984, la hambruna en Etiopía y las “acciones de tipo Geldof”, invasivas, aunque relativamente exitosas, tienen pocas probabilidades de adaptarse a las realidades geopolíticas emergentes. Los gobiernos serán cada vez más propensos a resistirse a las intervenciones externas consideradas infundadas, pese a ser bienintencionadas, y querrán pronunciarse más sobre el carácter necesario o innecesario de una ayuda externa y, en el caso de que esta se considere necesaria, indicar por quién, cuándo, dónde y cómo será brindada.

En cuanto a los actores humanitarios tradicionales, el hecho de que exista una soberanía más afirmada significará que los argumentos relativos al derecho de acceso serán menos atendibles, que los gobiernos se volcarán, preferentemente, para desempeñar la función de las organizaciones humanitarias, a actores no tradicionales —incluido el sector privado—, y que habrá cada vez menos tolerancia respecto de organismos humanitarios autónomos que funcionan sin condiciones, como las ONG. Tal como se ha podido ver en algunas catástrofes recientes, como los sismos de Van, Turquía, en 2011 y de Chile en 2010, y durante el ciclón que asoló Myanmar en 2009, los gobiernos intentaron en muchas oportunidades resistir a las presiones externas ejercidas por los actores humanitarios; por otra parte, ciertos aspectos de la multipolaridad fluida tienden a reforzar las capacidades de los gobiernos para resistir a la benevolencia de actores bien intencionados y a insistir para lograr un apoyo que se base más en la demanda que en la oferta.

## Consecuencias de la multipolaridad fluida

La afirmación de la soberanía de los Estados no provendrá únicamente de su capacidad individual de resistir a las intervenciones externas. Su capacidad de

32 Richard Falk, “Dilemmas of Sovereignty and Intervention”, en *Foreign Policy Journal*, 18 de julio de 2011, disponible en: <http://www.foreignpolicyjournal.com/2011/07/18/dilemmas-of-sovereigntyand-intervention/> (consultado en diciembre de 2011), observa que el argumento de la soberanía ha sido muchas veces un mecanismo de legitimación del espacio de los Estados como santuarios para cometer “daños humanos”. También señala que los países occidentales reivindican desde siempre un derecho de intervención “en nombre de la civilización”, en general fuera de su propio espacio, reivindicación que halla cada vez más resistencias.

afirmación reflejará, en parte, la decadencia de la hegemonía occidental, y también una tendencia a resistirse al cambio mediante la creación de bloques de Estados que comparten intereses comunes. Esos bloques o alineamientos políticos —así se trate de Estados Nación o de ciudades-Estados—, que forman grupos constituidos para resistir a los cambios impuestos del exterior, son tan antiguos como el propio concepto de gobernanza. En el futuro cercano, esos bloques no solo se mantendrán, sino que también crecerán en número y complejidad, lo que permitirá a sus miembros resistir a distintas formas de presión externa. Si bien podría parecer que la denuncia, por la Unión Árabe, de la violencia en Siria en 2011 y su previa intervención en Libia contradicen la idea de que la soberanía de los Estados está protegida a través de los mecanismos de los bloques y las coaliciones, existen dos razones más serias que apoyarían la idea de que los bloques emergentes y el resurgimiento de la soberanía irán de la mano.

En un futuro cercano, se impondrán cada vez más dos tipos de alineamiento flexible y cambiante, o bloques multipolares fluidos. El primer tipo traduce una relación de dependencia que es la expresión de un intercambio que puede satisfacer, por un lado, los intereses del “señor feudal”, por ejemplo en términos de víveres o minerales y, por el otro, los del “vasallo”, en términos de protección de su soberanía. Tales alineamientos ya se manifiestan en la relación entre China e India, y en diversos Estados africanos. En oposición a la geopolítica del pasado, esos alineamientos evocan la fluidez de los mercados de mercancías, la influencia de las necesidades funcionales que se reflejan en ajustes relativamente rápidos de las relaciones entre los miembros de los bloques, mientras que su existencia permite a los gobiernos de los Estados débiles resistir con más eficacia que en el pasado a las presiones externas indeseadas. Lo mismo sucederá en todos los tipos de intervención, se trate de un llamado urgente a respetar el derecho humanitario internacional o del acceso de los humanitarios a zonas que las autoridades locales consideran sensibles.

Por supuesto, podrá haber casos donde el Estado más fuerte insista, a la inversa, para que su “vasallo” cumpla con las exigencias internacionales, en especial las relativas a las obligaciones humanitarias. Sin embargo, lo fundamental es el hecho de que las certezas dictadas por el imperativo moral están más que nunca en decadencia y la clave del nuevo orden es anticipar y comprender esas nuevas relaciones.

Una segunda dimensión de la multipolaridad fluida debe buscarse en lo que se ha descrito como “minilateralismo”<sup>33</sup>. Algunos analistas políticos se preocupan cada vez más ante la idea de que el tiempo y los esfuerzos dedicados a tratar de convencer a los Estados miembros de todo el mundo de aceptar acuerdos y regímenes multilaterales estén intrínsecamente condenados al fracaso. La posición minilateralista quiere que las pequeñas agrupaciones de Estados que comparten intereses funcionales tiendan cada vez más a evitar el camino tortuoso de las negociaciones multilaterales para proyectar su influencia a través de acuerdos que defiendan los intereses de aquellos que comparten sus opiniones. Es difícil decir si

33 Moises Naim, “Minilateralism: The magic number to get real international action”, en *Foreign Policy*, julio/agosto de 2009, disponible en: <http://www.foreignpolicy.com/articles/2009/06/18/minilateralism?page=full> (consultado el 11 de diciembre de 2011).

los resultados serán positivos y si, con el tiempo, esto servirá a los intereses de cada comunidad individual, pero esta tendencia demuestra, una vez más, y por si hacían falta más pruebas, la fluidez del multilateralismo en un futuro previsible y la posible resistencia a las presiones externas que podría derivar de esta.

### La “paradoja de la globalización”

La globalización no es en absoluto una nueva moda y se la ha reconocido desde los años 1970 como uno de los factores de transformación de la historia de la humanidad. En casi todos los aspectos de la vida moderna, se observa un alto grado de interconectividad mundial, y el nuevo mantra, en diversos medios, ya no es “la política es un asunto local”, sino “la política es un asunto mundial”. De los medios de supervivencia básicos a las complejidades del mundo industrial, y de las fuentes de innovación a la viabilidad de las infraestructuras, habrá pocos campos de la actividad humana donde en un futuro no se observe alguna forma u otra de interdependencia mundial. Sin embargo, como ya han observado algunos investigadores, existe una “paradoja de la globalización”, a saber, que cuanto más se globaliza el mundo, más visible se vuelve la dimensión local. La idea que subyacía al concepto de globalización era que el mundo se volvería cada vez más uniforme y presentaría cada vez más puntos en común, mientras que las diferentes culturas estaban destinadas a desaparecer bajo los constantes embates de la homogeneización planetaria. Pero el nuevo auge de los nacionalismos<sup>34</sup> contradice esa idea y, de hecho, se ha podido ver que el avance de la estandarización a nivel mundial y la intensificación de las relaciones internacionales en realidad han suscitado un interés más marcado, en un número cada vez mayor de naciones, por proteger sus costumbres, su cultura y su lengua<sup>35</sup>.

Para los encargados de tomar decisiones relativas a cuestiones humanitarias, la “paradoja de la globalización” reúne muchos aspectos de ese contexto cambiante en el que deberán operar. La decadencia de la hegemonía occidental, la centralidad política de las crisis humanitarias y el resurgimiento de la soberanía de distintas maneras volverán no solo preferible, sino también necesaria, políticamente hablando, la opción del localismo, es decir, la preferencia por las propias costumbres, la propia cultura y la propia lengua. Esa será la opción predilecta, puesto que reflejará un sentimiento de individualidad política y de afirmación, que a su vez encontrará su expresión a través de la soberanía, el minilateralismo y la multipolaridad fluida; y también será una necesidad política en el sentido de que la centralidad política de las crisis humanitarias hará que los gobiernos de los Estados en crisis presten cada vez más atención a las actitudes locales y al control de las operaciones.

Los gobiernos de los Estados en crisis se mostrarán cada vez más desconfiados respecto de los organismos humanitarios externos que consideran que su principal

34 Mark Malloch-Brown, *The Unfinished Global Revolution The Limits of Nations and the Pursuit of New Politics*, Allen Lane, Londres, 2011.

35 Claire Shearman, “Communities, Networks, Creativity and Culture: Insights into localisation within globalisation”, en Michael Talalay, Chris Farrands y Roger Tooze, *Technology, Culture and Competitiveness: Change and the World Political Economy*, Taylor & Francis, Nueva York, 2005.

contribución resultará de una “presencia en el terreno” y, cuando se considere aceptable una intervención externa, podrán plantearse ciertos requisitos previos, como un conocimiento comprobado de las lenguas locales y una apreciación de la cultura local. La ayuda externa se orientará cada vez menos hacia la oferta y cada vez más hacia la demanda, y dicha ayuda podrá aportarse bajo la conducción de organizaciones regionales aceptables, antes que del sistema de Naciones Unidas o los representantes de los intereses occidentales. En ese sentido, el papel de intermediario que desempeñó la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSA) en la ayuda brindada a Myanmar tras el paso del ciclón Nargis en 2008, resulta muy instructivo<sup>36</sup>.

## Planificar desde el futuro

En su análisis de la evolución como “fracaso de los más débiles” antes que “supervivencia de los más fuertes”, Harford observa que “contrariamente a toda expectativa, y dada nuestra creencia instintiva de que para resolver problemas complejos hacen falta sí o sí soluciones concebidas por expertos, [la evolución] queda fuera de toda planificación”<sup>37</sup>. En efecto, para los responsables de tomar decisiones, el carácter aleatorio y la imprevisibilidad del origen y las soluciones de los problemas complejos pueden resultar desconcertantes. Como se ha dicho antes en este artículo, las ciencias sociales y naturales modernas aceptan cada vez más la idea de que la mayoría de los fenómenos que se producen en el universo se sitúan entre lo aleatorio y lo determinado, y que la ciencia hoy ha llegado a aceptar el desorden y la imprecisión. Sin embargo, no es el caso de los responsables de tomar decisiones en general, ya que buscan soluciones que carezcan de ambigüedades y puedan implementarse rápidamente.

En el contexto de las teorías de la complejidad y la incertidumbre, esa postura se opone a la realidad tal como la percibimos. En este caso, los responsables de las políticas humanitarias deberán adaptarse a un entorno operacional donde los factores de crisis, los factores desencadenantes y las relaciones de causa y efecto no son inmediatamente aparentes, y donde las consecuencias son inciertas y las soluciones, potencialmente evasivas. Que el lector no se equivoque: no preconizamos la pasividad ni la circunspección. Al contrario, la preparación activa que se espera de las organizaciones que asumen un papel y responsabilidades en el ámbito humanitario para enfrentar la nueva dinámica y las nuevas dimensiones a las que se ven confrontadas tal vez sea aún más esencial y exigente que en el pasado.

Si analizamos las posibles amenazas en el plano humanitario y los medios de los que disponemos para contrarrestarlas, hay al menos cinco características interdependientes que pueden definir políticas y organizaciones pertinentes y adaptadas al paisaje humanitario del futuro: la anticipación, la adaptación, la innovación, la colaboración y el liderazgo estratégico. Cada una de esas características supone

36 Yves-Kim Creac'h y Lillianne Fan, “ASEAN’s role in the Cyclone Nargis response: Implications, lessons and opportunities”, en *Humanitarian Exchange Magazine*, N.º 41, diciembre de 2008, disponible en: <http://www.odihpn.org/humanitarian-exchange-magazine/issue-41/aseans-role-in-the-cyclonenargis-response-implications-lessons-and-opportunities> (consultado el 10 de diciembre de 2011).

37 Tim Harford, *Adapt: Why Success Always Starts With Failure*, Little Brown, Londres, 2011, p. 13 [traducción del CICR].

cambios estructurales e institucionales, pero —lo que tal vez sea más importante— cada una exige un “cambio de mentalidad” y de actitud.

## El arte de la anticipación

El arte de la anticipación no tiene nada que ver con la predicción, sino con promover la idea de que la exploración de los “posibles” es un recurso para alcanzar los objetivos de la organización que los utiliza y para las políticas que derivan de ellos<sup>38</sup>. Sería un error cuestionar el hecho de que hoy disponemos de mayores capacidades científicas y tecnológicas para predecir un amplio abanico de fenómenos —sociales y naturales—, pero también lo sería ignorar la perspectiva omnipresente de los “cisnes negros” y las consecuencias extraordinarias del “aleteo de una mariposa”<sup>39</sup>. Una organización debe contemplar la eventualidad de tener que enfrentarse a lo imprevisto y a que sus procedimientos y repertorios estratégicos clásicos no sean necesariamente adecuados para lidiar con él.

Al fin de cuentas, anticipar es asegurarse de que la organización y los responsables de tomar decisiones alienten y favorezcan la flexibilidad y la creatividad necesarias para hacer frente a la incertidumbre y la complejidad. Dicho esto, existe una combinación de etapas interdependientes que puede ayudar a la institución en su conjunto, y a sus agentes considerados de manera individual, a alcanzar esos objetivos. Aquí desarrollaremos dos.

Desde el punto de vista del proceso, es esencial que en el conjunto de la organización se instale la idea de que la especulación —mediante nuevas formas de reflexión y la exploración del campo hasta los límites de lo plausible— no solo es aceptada, sino también valorada. Demasiado a menudo, la creatividad necesaria para especular sobre los “posibles” se sacrifica en beneficio de la búsqueda de productividad, eficacia y control. Como indica el Banco Asiático de Desarrollo en su publicación *Knowledge Solutions*:

Los responsables disponen de cinco resortes para gestionar la creatividad y la innovación a fin de satisfacer a los clientes, el público y los socios: i) el grado de dificultad de los desafíos que proponen a su personal para estimularlo, ii) el grado de libertad que otorgan a los procedimientos y los procesos para minimizar las dificultades, iii) la distribución del personal en grupos de trabajo para aprovechar las ideas que puedan surgir de los distintos niveles, iv) el apoyo y los incentivos que brindan, incluidas las gratificaciones y el reconocimiento, y v) la naturaleza del apoyo organizacional<sup>40</sup>.

38 “The point is to challenge our preconceptions about how things will develop – not to predict the future, but to give an array of future worlds that seem to flow from these assumptions” (Lo importante es luchar contra las ideas preconcebidas acerca de la manera en que evolucionarán las cosas, a fin, no de predecir el futuro, sino de proponer todo un conjunto de configuraciones posibles a partir de la formulación de hipótesis) [traducción del CICR]. Liz Else, “Opinion Interview: Seizing tomorrow”, en *New Scientist*, 1 de diciembre de 2001, pp. 43-44.

39 V. E. N. Lorenz, nota 10 *supra*.

40 Oliver Serrat, *Harnessing Creativity for New Solutions in the Workplace*, Banco Asiático de Desarrollo, Knowledge Solutions N.º 61, septiembre de 2009, p. 4 [traducción del CICR].

Desde una perspectiva más instrumental, el estudio de las consecuencias futuras del cambio climático permite pensar que una forma esencial de elaborar métodos que permitan enfrentar las posibles consecuencias del cambio sería identificar “una secuencia de etapas con sus respectivas incertidumbres”. En efecto, es necesario describir las primeras emisiones de gases de efecto invernadero y de aerosoles, pero también hay que describir en qué medida estas dependen de *incógnitas* en términos de comportamientos socioeconómicos. Esas incógnitas pueden abordarse aplicando escenarios concebidos para elaborar un análisis indicativo más que definitivo<sup>41</sup>.

Un escenario —como concepto y herramienta práctica de planificación— acepta el valor de las probabilidades relativas. En otras palabras, aceptamos la idea de que, a la hora de entender el futuro, una explicación definitiva será menos probable y de que debemos aceptar la necesidad de planificar basándonos en un conjunto de probabilidades fuertes. La finalidad de planificar en base a un escenario es ayudar a los dirigentes a “salir de lo preestablecido” o estimular su capacidad de cambiar de óptica. Paralelamente, se recurre a ella para brindar “descripciones de alto nivel que ayuden a aclarar orientaciones, amenazas y oportunidades estratégicas de muy largo plazo”<sup>42</sup>. Planificar basándose en escenarios consiste primero en formular diversas hipótesis y en ver cómo funcionan en diferentes contextos a fin de poder brindar un conjunto de posibilidades.

Existen pocas alternativas aceptables a la ambigüedad de los escenarios fundados en la probabilidad. Esa ambigüedad se considera cada vez más inevitable hoy puesto que

...entramos en otra era cultural, donde parece vano querer predecir lo que nos reserva el futuro para dentro de cincuenta años. Sin embargo, existe una forma de prepararse para lo inesperado a fin de facilitar la transición apropiada, aunque esta no pueda preverse<sup>43</sup>.

## Organizaciones con capacidad de adaptación

Muchas organizaciones con funciones y responsabilidades en el ámbito humanitario realizan esfuerzos para planificar, e incluso elaborar, estrategias de más largo plazo. Sin duda podemos preguntarnos si dichos esfuerzos apuntan a un plazo lo suficientemente lejano o si son lo suficientemente especulativos<sup>44</sup>, pero

41 The Royal Society, *Climate Change: What We Know and What We Need to Know*, Documento normativo 22/02, agosto de 2002, p. 7.

42 Hugh Courtney, *20/20 Foresight: Crafting strategy in an uncertain world*, Harvard Business School Press, Boston, 2001, p. 1 [traducción del CICR].

43 Brian Goodwin, “In the Shadow of Culture”, en J. Brockman (director de la publicación), *The Next Fifty Years: Science in the First Half of the Twenty-first Century*, Vintage Books, Nueva York, 2002, p. 42 [traducción del CICR].

44 Para muchos planificadores, el problema reside en el hecho de que consideran que un plan debe reflejar etapas relativamente fijas y determinadas que abarquen un periodo de tiempo definido. Por ello, el ejecutivo con una agenda muy cargada que consideró que había que estar loco para planificar a cinco o diez años daba por sobreentendido que, para poder planificar, había que estar relativamente seguro del entorno en el cual había que intervenir. H. Courtney, nota 42 *supra*, p. 160.

en muchas organizaciones se observa, no obstante, una clara voluntad de pautar objetivos que reflejen hipótesis acerca de los valores que la organización persigue, el contexto en que dichos valores serán perseguidos y la manera en la que se proponen hacerlo. En este contexto, existen cuatro pruebas que permiten distinguir entre una organización con capacidad de adaptación y una organización a la que le cuesta adaptarse: i) el grado de comprensión de los planes y las estrategias dentro de la organización y por todos sus integrantes; ii) la medida en que esos planes y estrategias se relacionan con las actividades operacionales de la organización; iii) la frecuencia con la que se revisan las hipótesis que subyacen a esos planes y estrategias; iv) la medida en la que los resultados de esas revisiones “retroalimentan” las actividades operacionales.

Cualquiera que haya trabajado en una organización aunque sea modesta, por no hablar de las grandes, conoce muy bien los obstáculos que se interponen cuando se quiere superar esas pruebas. A continuación, examinaremos al menos algunos de esos obstáculos y sus posibles soluciones.

### *Sistemas de información cruzada*

La confesión de una importante ONG con base en Estados Unidos acerca de que no había un verdadero cruce de información entre el vicepresidente encargado de la política de la organización y el vicepresidente a cargo de las urgencias revela el tipo de desafío que deben enfrentar las organizaciones<sup>45</sup>. A este respecto, las organizaciones podrían estudiar lo que el mundo empresarial ha aprendido recientemente sobre las redes de conocimientos y las comunidades de práctica. Ambos se interrelacionan a partir de la necesidad reconocida de intercambiar información (“puntos de interés comunes”) para alcanzar objetivos comunes. Las redes de conocimientos y las comunidades de práctica se caracterizan por ser no jerarquizadas, fluidas e interactivas y —contrariamente al comportamiento institucional en muchos aspectos— por no realizar juicios de valor. Como señalan Olson y Sarmiento, la reducción de los riesgos de catástrofe es un tema clave para esas redes. Según estos autores, las condiciones en el terreno evolucionan tan rápidamente que hace falta un proceso mucho más rápido e interactivo del que proponen habitualmente las organizaciones estándar. Agilidad es la palabra clave<sup>46</sup>.

### *Métodos interdisciplinarios*

A este respecto, es muy probable que cada organización humanitaria que brinde algún tipo de asistencia técnica haya experimentado la brecha que separa, de un lado, a los expertos técnicos y, del otro, a los responsables y encargados de

45 Esta observación se basa en una consulta sobre la preparación para las pandemias realizada por el autor en 2005.

46 Richard S. Olson y Juan Pablo Sarmiento, *Communities of Practice and Disaster Risk Reduction* (en prensa). V. también Etienne C. Wenger, *Communities of Practice: A Brief Introduction*, disponible en: <http://www.ewenger.com/theory/> (consultado el 10 de noviembre de 2008).

tomar decisiones. Incluso puede ser gracioso cuando la dirección —en la sede o en el terreno— no comprende las implicancias del lenguaje técnico. Esos pequeños grupos de expertos que solo se comprenden entre sí tienen su importancia, pero, al mismo tiempo, la brecha que los separa de los otros miembros del personal en el plano conceptual y lingüístico puede ser un grave obstáculo desde el punto de vista de la comprensión dentro la organización en sentido amplio, tanto para el presente como para el futuro.

Cada intento de análisis interdisciplinario tropieza con la dificultad de tener que cargar con todo el peso de las perspectivas a considerar sin simplificar demasiado ni diluir la contribución de cada una de las disciplinas. Es una prueba que rara vez se supera de forma integral, excepto, tal vez, en el plano de la planificación y la toma de decisiones en cuestiones que tienen una naturaleza esencialmente técnica<sup>47</sup>. Muy a menudo, de hecho, aun el concepto de colaboración plantea un obstáculo inicial difícil de superar.

Uno de los problemas fundamentales que es preciso resolver cuando se quiere promover prácticas interdisciplinarias es el de la lengua. Es un problema muy conocido y, sin embargo, sigue debilitando la contribución de la ciencia al proceso de planificación<sup>48</sup>. El desafío que enfrentan, a la vez, las ciencias exactas, las ciencias sociales y los planificadores es el de derribar las barreras de la lengua, que impiden la creación de sinergias, tan necesarias para la comprensión de la dinámica del cambio.

### *Atenuación de los efectos de circunstancias imprevistas*

Los responsables de la planificación estratégica y la formulación de políticas deben estar en contacto regular con los encargados de tomar decisiones para asegurarse de que “el futuro” concuerde con una serie de acontecimientos que no causen sorpresa. En un debate reciente en torno a la manera de abordar la planificación estratégica después de un conflicto, representantes de los Ministerios de Defensa y Asuntos Exteriores británicos, del Commonwealth y también del Departamento para el Desarrollo Internacional, reconocieron que una de las dificultades que enfrentaban los encargados de tomar decisiones se relacionaba con que las cuestiones y las opciones “les caían encima” sin que estuvieran preparados y sin ningún marco de referencia. A este respecto, la falta de familiaridad con un tema remite a lo que ya hemos descripto anteriormente como utilidad percibida y pertinencia.

47 Cabe observar que, según los estudios de RAND Corporation y British Telecommunications Research, “las tendencias y las interacciones multidisciplinares” reforzarán el progreso tecnológico. V. Philip S. Anton, *The Global Technology Revolution: Bio/Nano/Materials Trends and their Synergies with Information Technology by 2013*, trabajo de investigación realizado a pedido del National Intelligence Council, RAND, Santa Mónica, 2001, p. 35. Para Ian Pearson, “la devolución de información positiva”, que traduce la manera en que las tecnologías interactúan unas con otras, es la prueba de que la conjunción de tecnologías diferentes debe provocar una aceleración del conjunto de los avances tecnológicos. V. I. D. Pearson, “What’s Next?”, en *BT Technical Journal*, vol. 19, N.º 4, octubre de 2001, p. 101.

48 Gregory E. van der Vink, “Scientifically Illiterate vs Politically Clueless”, en *Science*, vol. 276, 23 de mayo de 1997, p. 1175; David E. Blockstein, “How to lose your political virginity while keeping your credibility”, en *BioScience*, vol. 52, N.º 1, enero de 2002, p. 92.

Muchos participantes señalaron que los encargados de tomar decisiones que trabajan bajo extrema presión tendían a dejar de lado las cuestiones y las opciones que no les resultaban familiares. A la inversa, una forma de remediar esto sería implementar un sistema mediante el cual se informe regularmente a los responsables de tomar decisiones acerca de las tendencias que surgen y sus consecuencias, a fin de familiarizarlos con ellas y reducir las disonancias que podrían surgir de análisis, opciones y propuestas inesperados<sup>49</sup>.

## Innovación y prácticas innovadoras

En este artículo, hemos señalado de diferentes maneras la importancia de la innovación y la adopción de prácticas innovadoras. Como ha observado Stacey White:

En la actualidad, las organizaciones humanitarias —responsables de implementar proyectos en un lapso de tiempo relativamente corto (habitualmente doce a dieciocho meses)— tienen poco tiempo para reflexionar acerca del perfil y las necesidades cambiantes de sus “clientes” y sobre la eficacia de su implementación de los bienes y servicios<sup>50</sup>.

Dicho esto, no caben dudas de que cada vez hay más innovaciones científicas y tecnológicas con el potencial de aumentar las capacidades de los encargados de tomar decisiones para prevenir crisis humanitarias cada vez más complejas, pero también para anticiparse y responder a ellas. El desafío, para las instancias decisorias y los actores del sector humanitario, es identificar, jerarquizar e implementar ideas nuevas y prácticas innovadoras pese a su carácter imprevisible, como demuestra muy bien el fenómeno de los teléfonos celulares.

A pesar de esa dificultad, cada vez más organizaciones disponen de medios para identificar, jerarquizar e implementar ideas nuevas y prácticas innovadoras con más eficacia que en el presente. En primer lugar, la mayoría de las organizaciones que ejercen una función y responsabilidades en el sector humanitario debe dedicar más tiempo a estudiar la naturaleza de los problemas que desean resolver. En segundo lugar, la mayoría debe reconocer que las ideas nuevas y las prácticas innovadoras pertinentes para sus preocupaciones y necesidades probablemente vendrán de fuentes externas al sector humanitario clásico, lo cual reafirma la importancia de las redes de conocimientos y las comunidades de práctica mencionadas anteriormente. Para terminar, los encargados de tomar decisiones que buscan ideas nuevas y prácticas innovadoras también deberán recurrir a aquellos que, de manera aparentemente paradójica, comprenden la innovación y las prácticas innovadoras

49 Comunicación personal, diciembre de 2003.

50 Stacey White, “Turning ideas into action: Innovation within the humanitarian sector – A think-piece for the HFP Stakeholders Forum”, Humanitarian Futures Programme, King’s College, Londres, 2008, disponible en: <http://www.humanitarianfutures.org/sites/default/files/InnovationsThinkPiece.pdf> (consultado en diciembre de 2011) [traducción del CICR].

tan bien como (cuando no mejor que) las personas vulnerables, que sobreviven en condiciones extremas muy a menudo debido a su capacidad de innovar. Como señala Roz Lasker, muchas veces los supuestos expertos ignoran las capacidades de innovación de las poblaciones vulnerables en situaciones como la generada por el huracán Katrina<sup>51</sup>.

Una organización con capacidad de anticipación tendrá un proceder mucho más especulativo, no solo respecto de los “posibles”, sino también respecto de los medios que pueden implementarse para enfrentarlos. Según los autores de *Radical Innovation*, “las competencias en materia de exploración” o la capacidad de reunir ideas y técnicas a partir de un amplio abanico de fuentes revisten una importancia capital para mantenerse en la cima de la innovación y sus efectos<sup>52</sup>. Sin embargo, Wolpert advierte contra el hecho de que muy a menudo la innovación es “internalizada” y observa que la interfecundación externa necesaria para mantener el rumbo y favorecer la eclosión de ideas se sacrifica en aras de intereses institucionales apartados del mundo externo<sup>53</sup>. Las organizaciones capaces de adaptarse deberán desarrollar canales de información y comunicación libres con nuevos tipos de colaboradores, tanto en el plano institucional (estructuras de naturaleza comercial, organizaciones no gubernamentales) como en el plano geográfico. También deberán encontrar la manera de implementar “un nuevo tipo de intermediario”, como las redes de conocimientos y las comunidades de práctica, que tendrán la responsabilidad de asegurar los intercambios y la integración de las tendencias y las ideas innovadoras en los procesos de planificación<sup>54</sup>.

Paralelamente, las organizaciones deben realizar mayores esfuerzos para identificar y ayudar a promover las ideas nuevas y las prácticas innovadoras que puedan nacer dentro de las comunidades vulnerables, siempre con el propósito de que “una de las maneras de aprender es estar en contacto con las personas más directamente expuestas a un problema determinado”. Ese consejo, formulado por un alto funcionario muy experimentado del Reino Unido, postula la siguiente idea:

Quien busque la manera de lidiar con las enfermedades crónicas o el fenómeno de la alienación en los adolescentes debería observar cómo las personas intentan resolver sus problemas por sí mismas, sobre la base del principio de que son “intérpretes competentes” de su propia vida<sup>55</sup>.

En este contexto, el desafío es asegurarse de que las organizaciones acepten el principio según el cual es esencial un “enfoque orientado al cliente” para adoptar

51 Roz Lasker, *The Expert's Blindspot*, disponible en: <http://www.humanitarianfutures.org/tools/mediacent/film/expertsblindspot> (consultado en diciembre de 2011).

52 Richard Leifer, et al., *Radical Innovation: How mature companies can outsmart upstarts*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.

53 John D. Wolpert, “Breaking out of the Innovation Box”, en *Harvard Business Review*, Special Innovation Edition, vol. 80, N.º 8, agosto de 2002, p. 78.

54 *Ibid.*, pp. 81 y ss.

55 Geoff Mulgan, *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*, Oxford University Press, Oxford, 2009.

prácticas innovadoras apropiadas. El potencial abanico de ideas nuevas y prácticas innovadoras que surge de iniciativas comunitarias es impresionante, pero a menudo lo ignoran esos mismos actores externos que expresan intereses manifiestamente comunitarios. Sin embargo, cuando se trata de reducir la vulnerabilidad y de prepararse para las catástrofes, las iniciativas de origen comunitario pueden ser el punto de partida<sup>56</sup>.

## Nuevas formas de colaboración

Al observar el espectro de las crisis y soluciones futuras, es muy posible que el sector humanitario tal como hoy está configurado no tenga la capacidad necesaria para enfrentar lo que se ha descrito anteriormente como los tipos, la amplitud y la dinámica cambiantes de las amenazas humanitarias<sup>57</sup>. En otras palabras, la aptitud de enfrentar las futuras amenazas, de reforzar las capacidades de anticipación y adaptación, y de promover ideas nuevas y prácticas innovadoras es uno de los mayores retos que se plantean a los responsables humanitarios. Así pues, vemos que la cuestión de las capacidades está directamente ligada a las asociaciones y a las redes de colaboración que deben entablar las organizaciones humanitarias, y también a los preconceptos de los actores humanitarios acerca del potencial de los “actores humanitarios no tradicionales”. Entre estos últimos, figura toda una multitud de nuevos donantes bilaterales y organizaciones regionales, las fuerzas armadas, un amplio abanico de organizaciones del sector privado, las diásporas, los actores llamados “no estatales”, así como también las redes virtuales en línea de abastecimiento y financiamiento de las colectividades.

Como el número de esos actores humanitarios no tradicionales está en aumento, el reto para los actores tradicionales consiste en hallar la manera de sacar el mejor partido de ellos y determinar el valor agregado que pueden ofrecer y sus ventajas comparativas. Análogamente, a medida que participan cada vez más en la acción humanitaria, los actores no tradicionales también deberán tener una mejor comprensión del valor y las ventajas que ofrece la colaboración con quienes, hasta el momento, se consideran la base de la acción humanitaria tradicional.

Para promover una colaboración eficaz, habrá que superar distintos obstáculos. Uno de ellos es el de la “lengua”. Es perfectamente evidente que los actores, tanto tradicionales como no tradicionales, deben tener una mejor comprensión de lo que los demás entienden por “participar en la acción humanitaria”. El problema de la lengua puede situarse simplemente en el plano de las diferencias terminológicas que existen, por ejemplo, entre la acepción que el sector privado tiene del concepto de “*continuity planning*” (planificación de continuidad) y la de un gran número de actores de la escena humanitaria, para quienes esto significa reducción

56 Kamal Kar, con Robert Chambers, *Handbook on Community-led Total Sanitation*, Plan International UK, Londres, 2008, disponible en: <http://www.communityledtotalsanitation.org/resource/handbook-community-led-total-sanitation> (consultado el 12 de diciembre de 2011). V. también King's College, *Talking Science, Talking Sense*, Humanitarian Futures Programme, Londres, 2011, disponible en: <http://www.humanitarianfutures.org/content/talking-science-talking-sense> (consultado en diciembre de 2011).

57 V. por ejemplo, P. Harvey, nota 7 *supra*.

de riesgos de catástrofe y preparación. Pero esas diferencias lingüísticas esconden en realidad un problema claramente más complejo, que es el de la percepción de las motivaciones. La relación entre el sector privado y los actores humanitarios clásicos sigue teñida de sospechas en cuanto a las motivaciones de ambos<sup>58</sup>. A este respecto, cada vez se llama a implementar plataformas, tanto a nivel comunitario como a nivel nacional, donde las instancias decisorias del sector humanitario, los representantes del sector privado y los representantes de las organizaciones humanitarias y otras estructuras también involucradas puedan discutir libremente lo que cada uno tiene para ofrecer<sup>59</sup>.

Un segundo obstáculo se relaciona con la comprensión de las capacidades intrínsecas de los actores no tradicionales, que con frecuencia no son reconocidas por los actores del sector humanitario. Por ello, es interesante observar que el debate sobre el valor agregado de los militares en la acción humanitaria se reduce habitualmente a la logística, los medios de transporte (en las operaciones humanitarias, a la cantidad de peso que normalmente se puede levantar de pallets o del suelo, con helicópteros o aviones), y a la protección de los civiles en los conflictos armados. Desde el punto de vista operacional, este tipo de apoyo sin duda es importante, pero para la organización humanitaria del siglo XXI, el valor agregado del potencial militar también debería incluir su capacidad estratégica y su capacidad de reacción (la capacidad de incrementar los medios operacionales para enfrentar una crisis imprevista), así como la capacidad de realizar transformaciones generales a la hora de aplicar ideas nuevas y prácticas innovadoras.

También cabe mencionar un tercer obstáculo, que reside en la manera en que las organizaciones humanitarias tradicionales se relacionan con diversos actores que forman parte de redes indefinidas o de agrupaciones heterogéneas. A título de ejemplo, podemos mencionar las comunidades de la diáspora. La dependencia de un gran número de países vulnerables de las repatriaciones de fondos efectuadas

58 Joanne Burke y Randolph Kent, *Commercial and Humanitarian Engagement in Crisis Contexts: Current Trends, Future Drivers*, Humanitarian Futures Programme, King's College, Londres, junio de 2011, disponible en: [http://www.humanitarianfutures.org/sites/default/files/Commercial%20and%20Humanitarian%20Engagement%20\(EXEC%20SUMM.\).pdf](http://www.humanitarianfutures.org/sites/default/files/Commercial%20and%20Humanitarian%20Engagement%20(EXEC%20SUMM.).pdf) (consultado en diciembre de 2011).

59 El programa *Humanitarian Futures* del King's College de Londres está llevando a cabo un estudio sobre la participación del sector privado en la acción humanitaria. Este estudio destaca el apoyo que pueden aportar al sector privado las "plataformas" mundiales, regionales y nacionales para ayudarle a desempeñar un papel en la escena humanitaria. En el pasado, surgieron múltiples obstáculos que impidieron la participación del sector privado en la acción humanitaria, entre los que podemos mencionar las diferencias terminológicas, metodológicas, de procedimientos y de agenda. De ello resulta que "el debate nunca va más allá de los pedidos de una mayor colaboración estratégica con los actores humanitarios y de una mejor comprensión de la función y el valor agregado de las partes presentes. En consecuencia, este estudio se propone llevar el debate a un nivel aún nunca alcanzado, con métodos prácticos que deberían permitir 'superar el problema' y opciones en cuanto al papel que dichas plataformas pueden desempeñar para ayudar al sector privado a participar de una manera más estratégica en la acción humanitaria" [traducción del CICR]. V.: <http://www.humanitarianfutures.org/content/supporting-private-sector-take-active-humanitarianrole---joanne-burke-partnerships-manager-> (consultado en diciembre de 2011).

por familiares que residen en el extranjero es un hecho muy conocido<sup>60</sup>. No obstante, es interesante señalar que si bien se reconoce la importancia de las repatriaciones de fondos y las diásporas, pocas organizaciones humanitarias utilizan esas redes como sistemas de alerta para detectar el comienzo de una crisis o brindar apoyo en operaciones de socorro complejas<sup>61</sup>. En esa perspectiva, las redes sociales brindan oportunidades adicionales para relacionarse de una manera más coherente y sistemática con las comunidades de actores no tradicionales.

## Liderazgo estratégico y entorno propicio

Amartya Sen, en su reseña del libro de William Easterly titulado *The White Man's Burden*, se apropia de la distinción que Easterly hace entre “planificadores” y “buscadores”<sup>62</sup>. Los primeros encierran a aquellos a quienes se proponen ayudar en procesos de planificación y soluciones preconcebidos, mientras que los segundos muestran una mayor disposición para escuchar y comprender las condiciones y las necesidades locales y qué podría necesitarse y cuándo. En un mundo donde la complejidad y la interconectividad vuelven obsoletas las estrategias impuestas de arriba, el planificador, contrariamente al buscador, no es el estratega que se necesita.

El liderazgo estratégico en el siglo XXI debe tener, ante todo, otro enfoque de la planificación e insistir en tres grandes puntos: i) emplear nuevos métodos de planificación que reflejen un abanico de eventualidades esenciales que probablemente haya que enfrentar a la hora de cumplir objetivos centrados en los valores; ii) difundir y promover formas de liderazgo donde el liderazgo estratégico no entre en conflicto con el “gerencialismo” y reciba el apoyo de distintos líderes en diversos planos; y iii) combinar las ventajas del liderazgo tradicional con las nuevas dimensiones del liderazgo.

Los dirigentes estrategias del futuro deberán posicionarse en la intersección de las distintas redes sociales o allí donde se observe una mayor imbricación entre los elementos de un diagrama de Venn en un entorno colaborativo. Necesitarán habilidades para crear redes colaborativas multisectoriales y para permitir que otros aprendan a su lado. El líder estratega será capaz de detectar y captar las

60 El 15 de enero de 2010, el Departamento de Seguridad Interior de Estados Unidos anunció su intención de otorgar a los ciudadanos haitianos que se hallaran en el suelo de Estados Unidos un estatuto jurídico temporal y la autorización de trabajar, en virtud de un régimen bautizado Estatuto de Protección Temporal. Con esta medida, especialmente, Estados Unidos reconoce la importancia de mantener las repatriaciones de fondos efectuadas por la diáspora haitiana en favor de los familiares que se quedaron en el país. Muzaffar Chishti y Claire Bergeron, “Haiti Tragedy Raises Important Immigration Issues for the United States”, en *Migration Information Source*, 16 de febrero de 2010, Migration Policy Institute, Washington D.C., disponible en: <http://www.migrationinformation.org/USFocus/display.cfm?ID=771> (consultado en diciembre de 2011).

61 Randolph Kent y Karin von Hippel, con Mark Bradbury, *Social Facilitation and the Diaspora: Support for Sustainable Health Services in Somalia*, Informe para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo International, International Policy Institute, King's College, Londres, noviembre de 2004, disponible en: [http://csis.org/images/stories/pcr/04\\_hippel\\_somalia.pdf](http://csis.org/images/stories/pcr/04_hippel_somalia.pdf) (consultado en diciembre de 2011).

62 Amartya Sen, “The Man without a Plan”, en *Foreign Affairs*, marzo/abril de 2006, disponible en: <http://www.foreignaffairs.com/articles/61525/amartya-sen/the-man-without-a-plan> (consultado el 10 de diciembre de 2011).

oportunidades de innovar y, basándose en las “evaluaciones claras de las partes interesadas”, será capaz de comprender mejor el valor que aporta a estos y el que ellos pueden aportarle a cambio. Los dirigentes estrategias del futuro deberán salir de su zona de confort tradicional y enfrentar la ambigüedad que refleja la realidad y, en consecuencia, adquirir aptitudes apropiadas en cuanto a anticipación y adaptación.

De modo que el liderazgo estratégico en el sector humanitario exigirá al menos cinco competencias para aumentar el valor global y los objetivos del sector humanitario en general y de las organizaciones humanitarias en particular: i) una *visión*, es decir, la capacidad de identificar y articular objetivos centrados en los valores más importantes para su propia organización y, de forma más general, para la colectividad en su conjunto; ii) *la capacidad de hacerse la pregunta crítica*, es decir, la capacidad de cuestionar las certezas y buscar otras explicaciones; iii) *la externalización*, en otras palabras, el trabajo en red sobre una base multisectorial e interactiva; iv) *la comunicación*, o la difusión de objetivos centrados en los valores de modo que se inserten profundamente dentro de los objetivos de toda la organización; y v) *la escucha*, que supone una confianza suficiente para nunca dejar pasar la oportunidad de quedarse callado.

Los dirigentes estrategias y las organizaciones que dirigen deben ser conscientes de que el programa de acción futuro que les permitirá tener relevancia en un futuro humanitario cada vez más complejo y cambiante no será una simple prolongación del pasado. El futuro exigirá una mayor capacidad de escuchar, especular, trabajar en red y, al fin de cuentas, reaccionar ante acontecimientos y contextos que cambian muy rápidamente. En una palabra, requerirá *planificar desde el futuro*.

