

Desarrollo de nuestra estrategia de impacto para 2025-2027

¿Por qué ahora hablamos de nuestra estrategia de impacto?

Una de las cosas de las que estuvimos hablando mucho durante los últimos meses es que, en 2024, ¡RMHC cumple 50 años!

Y, aparte de ser un momento único para reflexionar y para celebrar nuestro legado de impacto y de prestar servicios a las familias durante medio siglo, también es una oportunidad única en la vida y un punto de inflexión para mirar hacia el futuro y preguntarnos: “¿Cómo queremos evolucionar mientras comenzamos a transitar los próximos 50 años?”.

--

¿Qué estamos creando?

Estamos trabajando para crear el primer marco estratégico alineado a nivel mundial, creado conjuntamente, relevante a nivel local y adoptado a nivel universal. Aunque parece un trabalenguas, cada una de esas palabras es muy importante.

Creado conjuntamente: Eso significa que queremos que todo el sistema deje sus huellas en este marco.

Alineado: Eso significa que queremos que todo el sistema respalde este marco en la dirección a la que nos dirigimos mientras comenzamos a transitar los próximos 50 años.

Relevante a nivel local: Una cosa es tener una visión global, pero la forma en que uno hace realidad esa visión en todo el mundo será diferente porque las necesidades de las personas a las que prestamos servicios son diferentes y las comunidades en las que operamos son diferentes; debemos tener en cuenta eso si queremos que nuestros capítulos de todo el mundo puedan verse incluidos en este marco.

Y, por último, adoptado a nivel universal: Este es el resultado. El objetivo es ese porque este marco habrá sido creado conjuntamente, porque está alineado en todo el mundo y es relevante a nivel local. Queremos que todos los capítulos lo adopten y lo aprovechen para desarrollar sus propios planes a nivel local que les permitan alcanzar el marco.

Eso quiere decir que tenemos una clara intención de desarrollar un punto de vista compartido acerca de la visión de nuestro sistema, nuestra misión, nuestros valores, nuestras prioridades y nuestros resultados clave mientras comenzamos a transitar los próximos 50 años. Y vamos a hacerlo juntos.

--

¿Por qué eso es importante?

Créase o no, nunca antes habíamos hecho algo como esto. Si piensas en ello, la oportunidad es muy grande.

Somos un sistema federado de capítulos, lo que significa que cada uno de nuestros capítulos es su propia organización sin fines de lucro registrada, que opera con bastante autonomía, y no modificaremos eso. Eso es lo que nos hace especiales. Es lo que nos ayuda a asegurarnos de estar conectados con las necesidades locales de las comunidades en las que prestamos servicios y a ser parte de esas comunidades de todo el mundo de una manera realmente auténtica.

Sin embargo, nunca habíamos tenido la intención concreta de aprovechar el poder de nuestro sistema alineándonos en torno a una ambición o un propósito colectivo.

Eso es lo que perseguimos. ¿Te imaginas si hiciéramos eso? Y qué mejor momento de intentarlo que mientras comenzamos a transitar los próximos 50 años.

Pero déjame decirte esto: lo que estamos intentando es ambicioso, pero posible.

McDonald's lo hace muy bien. Tiene un marco llamado "Acelerar los arcos", que delimita su misión de *acercar a todos momentos deliciosos y de bienestar*, su propósito de *alimentar y fomentar la comunidad* y aplicar un conjunto de valores. También delimita algunas prioridades, como el envío: considera crucial que los clientes reciban la comida cuando la quieren, donde la quieren. El envío es una forma de hacerlo. Hay muchas formas de encarar el envío: puedes usar un proveedor externo, tener tus propios vehículos y conductores para el envío o hacer lo que sea lógico para tu negocio. Pero debes determinar qué harás con el envío... o el café... o el pollo.

En RMHC, debemos determinar cómo es nuestro envío, café o pollo.

Ese es el verdadero potencial del éxito y por eso es tan importante.

--

¿En qué se diferencia nuestro enfoque de la estrategia de impacto de este año?

Quizás algunas personas se sorprendan al saber que actualmente tenemos una estrategia de impacto, una visión global, una misión global y valores globales.

Sin embargo, si pensamos en cómo logramos determinarlos, tuvimos que reflexionar sobre lo que hubiéramos hecho de forma diferente, tanto en el contenido como en el proceso.

En relación con el contenido, ya he mencionado que queremos aprovechar el impulso de los 50 años. Se trata de explorar el arte de lo posible y de entender cómo deberíamos evolucionar de una forma que siga siendo fiel a quienes somos.

A decir verdad, en términos del alcance, la estrategia de impacto actual se destinó principalmente a RMHC Global. Algunos capítulos han estado al tanto de esa situación y otros, incluso, la han adoptado para desarrollar sus propios planes. Pero hay algunos aspectos de esa estrategia, como la capacidad de desarrollo, que no se aplican a todos.

Luego, está la perspectiva. Queremos asegurarnos de tener una perspectiva amplia, desde afuera hacia adentro, que reconozca cómo cambian las tendencias en varios sectores, como la tecnología, el entorno de los donantes, el entorno geopolítico cambiante, la entrada de fondos de capital de riesgo y la manera en que todo esto cambia la forma en que se prestan servicios de atención médica. Todo esto sin mencionar las cosas que también hemos aprendido al analizar el riesgo empresarial. Queremos considerar estos aspectos y también participar en debates enriquecedores con el personal y los voluntarios, los consejos locales, los hospitales asociados, los donantes, McDonald's, las familias, etc. Queremos considerar todo esto y aterrizar en donde podamos y debamos ir.

Esto me lleva al proceso. Con la última estrategia de impacto, diría que la participación en el sistema fue principalmente de un pequeño grupo de responsables de la organización del capítulo. Hubo ALGUNOS aportes más generalizados del capítulo, pero se obtuvieron en gran parte mediante una encuesta y esto hizo que las personas no se sintieran necesariamente partícipes ni consultadas en el desarrollo. Por eso, estamos invirtiendo mucho tiempo y esfuerzo en la participación para asegurarnos de que **todos se sientan escuchados**. Así es como nos alinearemos con el impacto colectivo que queremos lograr.

Por último, en cuanto al apoyo de agencias, queríamos seleccionar una agencia que tuviera experiencia en usar la participación para desarrollar marcos como este, una que tuviera experiencia en trabajar en los sectores con y sin fines de lucro y que tuviera experiencia en trabajar con nuestro

sistema de RMHC. Y encontramos una organización fantástica radicada en Australia, llamada Bendelta, que ya ha trabajado en el pasado con nuestro capítulo en Australia.

Así abordaremos las cosas de forma diferente.

--

¿Cuáles son las “grandes preguntas” que formularemos?

Empecé a trabajar en el sistema hace unos 9 meses y pasé un buen tiempo viajando, conectándome con los capítulos de todo el mundo. En particular, pasé mucho tiempo con los responsables de la organización, con quienes tenía debates muy diversos y polémicos sobre temas como las formas en que necesitábamos transformar nuestros programas principales para apoyar mejor a las familias y cómo sería apoyar a las familias a lo largo del continuo de cuidado; es decir, antes, durante y después de que ocurra una lesión o enfermedad en sus hijos. O bien, cómo podríamos contar mejor nuestra historia o cómo podríamos aprovechar nuestra magnitud y poder adquisitivo para reducir costos y operar de manera más eficiente o, incluso, cuál podría ser nuestra función en relación con el trabajo de promoción.

Esos debates sentaron las bases para las preguntas que nos estamos haciendo durante este proceso y que nos ayudan a alcanzar los elementos principales del marco que estamos desarrollando. Se trata de preguntas sobre la visión, sobre nuestro cliente (sí, sé que “cliente” es un término comercial, pero nos ayuda a pensar en *a quién prestamos servicios* con la mentalidad correcta), sobre el crecimiento, nuestros programas, la promoción, la experiencia del cliente y las prácticas operativas recomendadas.

Estos son los tipos de preguntas que formularemos.

--

¿Cómo funcionará el proceso?

Como dije, estamos invirtiendo mucho tiempo y esfuerzo para asegurarnos de hacer partícipe al sistema con solidez.

Durante los primeros meses de este año, escucharemos a los líderes del sistema mediante cumbres con los responsables de la organización en todo el mundo y las organizaremos por región.

Hacia mitad del año, trabajaremos mediante los responsables de la organización para tener conversaciones con las partes interesadas que mencioné: el personal, los voluntarios, los consejos locales, los hospitales asociados, los donantes, McDonald's y nuestras familias.

Más adelante, en otoño, organizaremos conferencias regionales en las que se reunirán personas con una amplia variedad de roles y tendremos algunas sesiones interactivas para que las personas compartan y den más opiniones.

Luego, lanzaremos el marco a finales de este año, lo que allana el camino para que el sistema use la primera mitad de 2024 para desarrollar sus propios planes estratégicos y alcanzar el marco. Eso nos lleva a la Conferencia Internacional, que se realizará en el verano de 2024, en la que nos reuniremos todos no solo para celebrar nuestro legado de 50 años, sino también para dar inicio al futuro colectivo en el que todos hemos trabajado para crear. Y también presentaremos lo último sobre el sistema de McDonald's en la Convención Mundial de 2024.

También creo que es muy importante mencionar que tenemos un increíble grupo de responsables de la organización que están desempeñándose como una suerte de comité directivo.

Se lo conoce como el Equipo Asesor Global (Global Advisory Team, GAT) de la estrategia de impacto. El grupo consiste en 12 responsables de la organización y 1 director del consejo de 9 países diferentes. Actualmente, en promedio, tienen aproximadamente 9 años de experiencia en

el sistema, casi \$87 millones de dólares en ingresos por el sistema y casi 80 programas de la gama completa: las Casas, las Salas Familiares, las Unidades Pediátricas Móviles y los Programas Locales.

Además, su función tiene tres aspectos principales.

En primer lugar, nos dan esa *perspectiva de los capítulos* para ayudarnos a considerar y ejecutar la mejor manera de hacer partícipe al sistema en este proceso.

En segundo lugar, *lideran desde el frente* en lo que respecta a ayudar a facilitar el diálogo y los talleres que llevaremos a cabo con los responsables de la organización y el sistema en general.

Y, por último, se desempeñan como defensores para ayudar a impulsar la adopción en el sistema.

Déjame decirte esto. Los miembros de este equipo no son mensajeros globales, sino que, como dije, dan una perspectiva de los capítulos. Tienen puntos de vista sólidos. Retroceden para reflexionar. Cuestionan. Pero también se ponen la camiseta de la región o, a veces, la camiseta del sistema, para ayudarnos a pensar en las diversas perspectivas de nuestro sistema y lo que podría funcionar mejor para todos.

Somos muy afortunados de tenerlos a nuestro lado pensando y trabajando mientras participamos con todo el sistema en esta tarea importante.

Así es como lo haremos.

--

Un llamado a la acción

Ya he contado anteriormente que hay una placa espectacular en la sala de conferencias de nuestra primera Casa en Filadelfia. En el momento en que se creó la placa, teníamos aproximadamente 200 Casas en todo el mundo y, en dicha placa, se puede leer una inscripción, un tipo de llamado a la acción, que dice, en inglés: "Haz que el sueño siga creciendo".

Eso es lo que estamos haciendo.

Estamos en un momento crucial de la vida de esta increíble organización.

Mi deseo es que todos se interesen y aprovechen la oportunidad de dejar su impronta en donde nos dirigimos, porque no siempre suele haber este tipo de oportunidades.

Cumpliremos 50 años sabiendo exactamente a dónde queremos ir y le haremos saber al mundo en qué nos convertiremos y cómo lo lograremos.

Eso es especial. Eso es legado. Y es un obsequio que tendremos el privilegio de dejarles a quienes vendrán después de nosotros 50 años más tarde y llevarán adelante la organización.

Hagamos algo de historia.