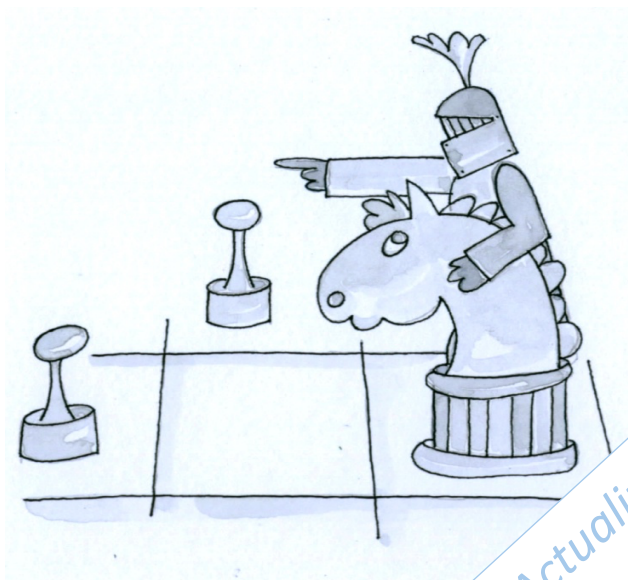


Planificación estratégica para las ONG

- Guía práctica -



Actualizado y mejorado

Nueva edición del capítulo 5
Building a Better international NGO
... Greater than the Sum of the Parts?

James Crowley y Morgana
Marzo de 2025, 2ª edición, Versión 2.

Publicado por primera vez en 2013 por Kumarian Press, Lynne Rienner Publishing, Estados Unidos.



Contenido

1 Introducción

- Cuatro pasos para cualquier proceso de planificación estratégica
- Consideraciones y diferencias importantes para nuestro sector

2 ¿Ya hemos llegado?

- Doce criterios de éxito para un buen plan estratégico

3 Enfoque ilustrativo

- Consulta previa
- Cuatro principales
- Estructura ilustrativa
- "Puntos de avance" - Avanzar en las cuestiones y opciones estratégicas clave
- Variaciones y

4 Conectar una revisión estratégica con la planificación y gestión en curso

- Cómo se vincula una revisión estratégica con el marco de planificación y gestión en curso
- ¿Cómo se llevan a la práctica las recomendaciones y decisiones?

5 Preguntas más frecuentes

1. Introducción

El proceso de elaboración de un nuevo plan estratégico puede ser emocionante, atractivo y estimulante. Es realmente satisfactorio cuando el proceso funciona bien. Ofrece la oportunidad de debatir, enriquecer y realinear puntos de vista, creencias y supuestos muy diferentes. Permite a la organización reflexionar sobre las tendencias, innovaciones y oportunidades externas más importantes. El debate y el análisis deberían permitir identificar y abordar algunas de las opciones estratégicas más importantes para el futuro, fijando una dirección, prioridades y objetivos, y logrando la alineación de todos los componentes de la organización en el camino a seguir. ¡Fácil de decir!

Sin embargo, el proceso de elaboración de un nuevo plan puede suponer un reto para cualquier gran organización internacional, y especialmente para las del ámbito humanitario y de desarrollo internacional. Con numerosas y crecientes áreas de necesidad, y la evolución del pensamiento sobre los enfoques y las intervenciones más eficaces, las organizaciones tienen multitud de opciones en cuanto a la aplicación de unos recursos escasos.

E incluso cuando el proceso da lugar a un plan bien pensado, es muy poco probable que el proceso y/o el resultado satisfagan a todas las personas, todo el tiempo. Las ONG internacionales cuentan con un cuadro de directivos y personal de todos los niveles que consideran que sus puntos de vista son válidos y útiles y que tienen derecho a ser consultados y escuchados. Esto puede ser una oportunidad, aunque a veces también un reto. Nosotros hemos pasado por eso varias veces.

Acertar con el proceso es primordial. Un proceso mal diseñado no hará más que exponer y acentuar las profundas divisiones existentes en la organización, provocando frustración y decepción. Algunas organizaciones pueden caer en la tentación de eludir este reto, temiendo que el dolor y el esfuerzo de llevar a cabo una revisión estratégica

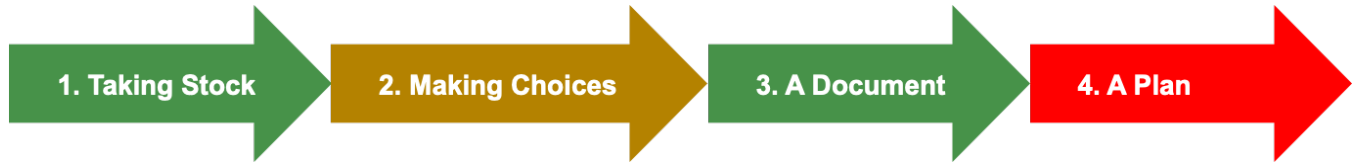
exhaustiva sean demasiado grandes. En su lugar, encierran a unas cuantas personas brillantes en una habitación durante unas semanas para redactar un documento cuidadosamente elaborado, con el lenguaje y los matices adecuados, al que nadie pondrá demasiadas objeciones. ¿Qué significa esto? - Evitar las decisiones difíciles, eludir las contradicciones internas y perder por completo la oportunidad de dirigir la organización hacia un rumbo más claro y sólido.

Cuatro etapas

En muchos sentidos, el proceso de realización de una revisión estratégica en una ONG internacional es similar al empleado para cualquier gran organización de cualquier sector. Nos gusta pensar en el proceso en términos de cuatro pasos. Estos son:

1. **Hacer balance.** Revisar los avances, éxitos y retos internos, así como las megatendencias externas. Aislar las cuestiones y opciones estratégicas importantes que deben abordarse.
2. **Tomar decisiones:** Llevar a cabo el análisis, el debate y la consideración necesarios de las cuestiones y opciones estratégicas clave. Formular recomendaciones concretas y comprender las implicaciones.
3. **Un documento:** Integrar las recomendaciones en una dirección y un camino coherentes. Elaborar un documento estratégico integrado para su revisión.
4. **Un plan:** Articular las opciones y decisiones en un conjunto de metas y objetivos claros que guíen a la organización hacia el futuro; identificar las iniciativas puntuales necesarias para cambiar el rumbo.

Los cuatro pasos ...



Llevar a cabo la planificación necesaria en las distintas unidades de la organizaciones (funciones/regiones/países) para alinear objetivos y metas con la nueva dirección, metas y prioridades.

¿Qué hay de diferente en nuestro sector

Basándonos en nuestra experiencia práctica, hay algunas características y diferencias importantes en este sector, que influyen en la forma en que deben llevarse a cabo estos pasos. Resumamos las cinco principales diferencias que observamos:

En primer lugar, debido a la complejidad de las geografías y los acuerdos de gobernanza, así como al considerable alcance de las actividades de muchas ONG internacionales, un proceso de planificación estratégica internacional puede ser **una oportunidad excepcional "única" para una** reflexión, un análisis y una toma de decisiones serios y conjuntos, cuando reunimos las perspectivas de todos componentes de la organización a nivel operativo, ejecutivo y directivo. Las cuestiones que no se abordan, o las decisiones que no se toman durante una revisión estratégica, pueden no explorarse adecuadamente hasta pasados varios años.

En segundo lugar, la naturaleza del trabajo de las agencias de desarrollo pone un enorme énfasis en

la **consulta, el compromiso y la participación**. Se trata de un factor importante a tener en cuenta en el diseño del proceso. Una consulta adecuada y genuina, en el momento oportuno y al nivel adecuado, puede ser muy útil, aunque hay que tener cuidado de que sea significativa y útil, y no simbólica. Además, insistimos en la necesidad de un equilibrio entre una consulta eficaz y útil, sin que suponga una intromisión excesiva en el trabajo cotidiano del personal de la agencia.

En tercer lugar, una característica poco habitual de nuestro sector es que **los que aportan la financiación suelen ser diferentes y estar en una parte del mundo distinta de la de los interesados/beneficiarios finales**. Esto significa que existe la posibilidad de que haya una desconexión intrínseca entre las perspectivas y demandas de quienes proporcionan la financiación y las opiniones de las partes interesadas locales y los profesionales del desarrollo en cuanto a qué tipo de programas contribuyen mejor, especialmente a largo plazo. Obtener un conjunto equilibrado y proporcional de opiniones y aportaciones es importante para fundamentar con precisión el análisis y las recomendaciones.

La cuarta diferencia clave es que muchas grandes agencias internacionales de desarrollo suelen **tener una huella geográfica y un ámbito de actividades extraordinariamente amplios en comparación con las organizaciones del sector privado**. Las ONG

Cinco diferencias clave

- ✓ Oportunidad única excepcional
- ✓ Consulta, compromiso, participación
- ✓ Desconectar a donantes y beneficiarios
- ✓ Enorme alcance y huella geográfica
- ✓ Cuestiones de legitimidad

internacionales más grandes, como World Vision, Care International o Plan International, pueden abarcar entre 50 y más de 100 países de varios continentes y abarcar una amplia gama de ámbitos, como la ayuda humanitaria, la salud, la agricultura, la microfinanciación, la gobernanza y la inclusión. Esta "extensión" o fragmentación de intereses y resultados puede poner a prueba los procesos y sistemas de coordinación de estas organizaciones. Y sabemos que los puntos débiles de este "pegamento" de son muy comprensibles, sobre todo porque no hay suficientes economías de escala para justificar las importantes inversiones a nivel de sistema que serían necesarias para integrar y reforzar este "pegamento" en todos los países y funciones.

Por último, pero no por ello menos importante, **las agencias internacionales se enfrentan al reto constante de justificar su legitimidad**. El trabajo que realizan se cuestiona continuamente (y cada vez más) en términos de eficacia, impacto y sostenibilidad a largo plazo. De hecho, hay comentaristas habituales que afirman que el trabajo que realizan estas agencias tiene un valor/impacto limitado, cuando no es contraproducente. Por lo tanto, creemos que es fundamental que las agencias internacionales de desarrollo adopten un enfoque sólido y deliberado para reforzar su legitimidad como parte de su análisis de planificación estratégica. Es probable que esto implique un debate reflexivo (a veces muy delicado) y la alineación de la "teoría del cambio" de la agencia, es decir, su comprensión colectiva de la mejor manera de lograr un progreso social y económico positivo y duradero en las comunidades y países pobres. Esto debería conducir a una mejor

comprensión y definición de cuál será el papel específico y la contribución de la agencia en los próximos años. A su vez, esto debería conducir a una definición clara de lo que la agencia es y necesita para sobresalir realmente, lo que denominamos "competencia básica". El reto de definir las competencias básicas es el tema del capítulo 2 de nuestra anterior publicación "Building a Better international INGO"; *"Las competencias básicas de una ONG internacional: ¿Cuáles son? ¿Qué deben ser?"*

Resumen de este documento

En el apartado 2 se resumen los principales criterios de éxito de un buen plan estratégico. La sección 3 esboza un enfoque sugerido (ilustrativo) que abarca los pasos principales, una estructura indicativa y algunos consejos para ayudar a coordinar la progresión del pensamiento y el análisis a medida que nos disponemos a realizar recomendaciones y elecciones sólidas. También analizamos algunas variantes y permutaciones, junto con nuestra valoración de los pros y los contras de cada una de ellas. A continuación, en la sección 4, se incluyen algunas reflexiones sobre el modo en que una revisión estratégica, que suele llevarse a cabo cada cinco años aproximadamente, encaja en los procesos continuos de gestión y planificación de cualquier agencia global bien gestionada. La sección 5 concluye con una serie de preguntas y respuestas muy prácticas para el debate. Aquí compartimos algunas perspectivas prácticas sobre algunas de las cuestiones más comunes que suelen surgir durante una revisión estratégica.

2. ¿Ya hemos llegado?

Teniendo en cuenta el contexto y los retos de este sector, así como las importantes diferencias señaladas anteriormente, merece la pena detenerse y plantearse la siguiente pregunta: **¿Cuáles son los criterios de éxito más importantes para un buen plan estratégico?** Después de mucho trabajo, análisis y debate, cuando los participantes entran en las últimas fases, quizás empezando a cansarse, - es razonable preguntarse: **¿Ya hemos llegado? ¿Cuándo lo habremos conseguido?**

Las siguientes indicaciones pretenden orientar su reflexión. Se trata, en nuestra opinión, de algunos de los criterios de éxito más importantes (*podríamos llamarlos metas*) de un buen proceso de planificación estratégica para cualquier ONG internacional.

Primera base

1. **Aporta claridad a largo plazo en cuanto a la dirección y las prioridades de la organización,** ayudando a definir lo que pretende conseguir, lo que tiene previsto hacer y, lo que es igualmente importante, en qué actividades o programas no tiene intención de participar (pueden hacerlo mejor otros, o porque los beneficios no están probados). Al hacerlo, **debe describir una visión de futuro para la agencia, que sea unificadora,**

"estimulante" e inspiradora para todo el personal.

2. **Debe ofrecer respuestas a las preguntas u opciones estratégicas importantes** que hayan surgido desde la anterior revisión estratégica. Éstas pueden estar provocadas por retos

internos o externos, o quizás por nuevas oportunidades o cuestiones que pueden causar desajustes y tensiones si no se abordan adecuadamente

3. **Especifica unos objetivos claros de calibración a lo largo de la vida del plan** (normalmente 5, 7 o 10 años), lo que permite seguir los avances en la aplicación de la estrategia. Por otra parte, creemos que es muy importante que el plan tenga pronto "tracción" en el día a día de la organización. A este respecto, el principio de la "vida media" es una guía útil. Este principio sugiere que más de la mitad de los cambios que implica el nuevo plan estratégico deberían ponerse en marcha en los primeros 12 a 18 meses del horizonte estratégico. Por lo tanto, si se pretenden cambios estratégicos importantes o un cambio de dirección, un buen plan estratégico debería establecer, con prontitud, lo que esto significa en términos de acciones prácticas y/o cambios necesarios para realinear rápidamente la organización.

Un pequeño inciso ... para señalar que un cambio de dirección no siempre es necesario o sensato. En algunas situaciones, está muy

Anexo 1

Criterios de éxito

Primera base

1. *Claridad en la dirección y las prioridades - Describe una visión de futuro para la agencia que es unificadora, estimulante e inspiradora.*
2. *Aborda (es decir, responde) importantes cuestiones y opciones estratégicas.*
3. *Estipula objetivos/metas de calibración claros y de alto nivel.*
4. *Es asumida, comprendida y aprobada por el/los consejos) de gobierno*

Tangibles

5. *Orienta sobre la priorización de las oportunidades de inversión*
6. *Proporciona un anclaje para la planificación y la gestión del rendimiento a nivel organizativo e individual.*
7. *Ocupa un lugar destacado en la vida de la organización y es una valiosa herramienta de comunicación para todo el personal.*
8. *Ayuda a las partes interesadas externas a comprender lo que hace la organización.*

Intangibles

9. *Reúne a la organización intelectual y emocionalmente*
10. *Aumenta la confianza en la propia legitimidad*
11. *Pone a prueba y refuerza la teoría del cambio de la organización*
12. *Mayor claridad en nuestras principales competencias*

tener una estrategia que diga que la organización debe seguir su trayectoria actual, quizá simplemente estableciendo nuevos objetivos o hitos a lo largo de ese camino.

4. **Es entendida, asumida y aprobada por los órganos de gobierno** responsables de la dirección estratégica de cada componente de la organización global. Es más fácil decirlo que hacerlo. Conseguir la aprobación puede ser la parte más fácil, sobre todo si los consejos son menos conscientes o están menos conectados con la realidad del contexto y las opciones de la organización. Lograr la "comprensión" y la "aceptación" puede ser más difícil. En algunos casos, puede ser útil involucrar a algunos miembros del consejo para que colaboren en el desarrollo de la nueva estrategia. Pueden aportar importantes perspectivas y conocimientos externos. Y cuando vuelvan a sus puestos en el consejo, estas personas pueden ayudar a explicar y comunicar las nuevas direcciones estratégicas, las opciones y los cambios implícitos a sus colegas del consejo.

Tangibles

5. **Proporciona orientación y dirección a la hora de priorizar listas interminables de oportunidades de inversión**, además de reducir el debate inútil sobre ideas, iniciativas o inversiones que no encajan. Lo ideal es que esta claridad se generalice, de modo que la energía de la organización se concentre en las ideas e innovaciones que encajan en el lienzo estratégico. Por lo tanto, es menos probable que surjan propuestas, o que atraigan mucho esfuerzo y coste (y generen mucho ruido), a menos que estén alineadas con la dirección estratégica y las prioridades de la organización.
6. Los objetivos generales especificados en el plan estratégico internacional deben servir de **anclaje para la gestión del rendimiento** (rendición de cuentas) a nivel organizativo e individual. Esto contribuirá a garantizar que las distintas unidades o componentes de una

organización trabajen en pos de un objetivo común de forma coherente y productiva. Como se ha mencionado anteriormente, éste es un reto particular para muchas ONG hoy en día, dado el estado y la madurez de sus enfoques internacionales de planificación, gestión del rendimiento (y rendición de cuentas). Este reto es un tema recurrente en nuestra investigación y es el tema del capítulo 6 de nuestra anterior publicación "*Building a Better international NGO*".

7. El plan final debe ser fácilmente comprensible y convertirse en un **valioso mecanismo de comunicación para todo el personal**, que ayude a todos a entender lo que la organización pretende conseguir y a cada departamento e individuo a comprender mejor cómo sus esfuerzos contribuyen a los objetivos generales de la organización. Debe ocupar un lugar destacado en la vida diaria de la organización.
8. **Debe ayudar a las partes interesadas externas a entender qué hace la organización**, qué intenta conseguir y cómo podrían cooperar o colaborar otros. Para ello, a menudo tiene sentido contar con una versión simplificada y externa de un plan estratégico que se adapte a las necesidades de información de las partes interesadas externas.

Intangibles

9. **Debe unir a toda la organización intelectual y emocionalmente**, al menos en un momento dado, proporcionando una especie de pegamento entre las diferentes partes y niveles de la organización. Los organismos internacionales de desarrollo y ayuda humanitaria pueden tener una compleja red de estructuras y gobernanza, que abarca países de financiación y programas con múltiples consejos de administración nacionales e internacionales. Esto se está volviendo cada vez más complejo a medida que algunas agencias siguen la tendencia popular y bienintencionada hacia el establecimiento de una mayor autonomía para

todos los países (tanto del Sur como del Norte), convirtiendo normalmente las sucursales locales o las oficinas nacionales en filiales de una estructura de federación global plana. Un proceso de planificación estratégica bien gestionado puede brindar una oportunidad única para que todos los componentes de la agencia se reúnan y busquen una alineación de la dirección, creando un conjunto único de objetivos y prioridades para todos.

10. **Debe reforzar la confianza de la organización en su propia legitimidad**, aportando pruebas que respalden el derecho de la organización a actuar en apoyo de los pobres, por ejemplo su derecho a ser un colaborador eficaz en iniciativas de incidencia política a escala local, nacional e internacional. La legitimidad de las grandes agencias suele ser más frágil de lo que nos gustaría admitir. En un mundo cada vez más sometido a escrutinio (eficiencia, eficacia, rentabilidad, impacto a largo plazo), se trata de una cuestión esencial que debe abordarse durante una revisión estratégica. Es probable que el refuerzo de la legitimidad incluya una serie de factores, como la transparencia, la rendición de cuentas a los beneficiarios, los donantes y los socios. El tema de la legitimidad de las organizaciones se analiza en el libro de Paul Ronalds "*The Change Imperative - Creating the Next-generation NGO*"¹.
11. **Debe desentrañar, poner a prueba y reforzar la "teoría del cambio" de la organización.** Alcanzar una alineación genuina y profunda sobre cómo se produce un cambio social y económico positivo en las comunidades, países y regiones pobres, proporciona una base sólida para una agencia de desarrollo cohesionada y de alto rendimiento. En términos sencillos, esto podría articularse como: una comprensión compartida de las principales características de un buen programa de desarrollo. A la mayoría de las organizaciones les resulta relativamente fácil llegar a un consenso sobre declaraciones

en torno a la finalidad y la visión, e incluso los valores. Sin embargo, es menos fácil llegar a un acuerdo profundo sobre lo que significa una buena práctica de desarrollo. Sin embargo, sin esto, la toma de decisiones siempre será problemática, y las posibilidades de crear una organización internacional de alto rendimiento pueden ser remotas.

No es de extrañar que a menudo existan desajustes entre las oficinas de financiación y las funciones de los programas sobre el terreno en cuanto a lo que los donantes están dispuestos a apoyar, por un lado, y lo que podría considerarse una buena práctica de desarrollo sobre el terreno, por otro. Sin embargo, también suele haber desajustes entre el personal cualificado sobre el terreno, cuyas opiniones han sido moldeadas por sus propias experiencias y creencias. Por supuesto, el logro de la alineación no debe ni tiene por qué ir en detrimento del aprendizaje continuo. De hecho, creemos firmemente que contar con una "teoría del cambio" compartida es la piedra angular del aprendizaje y la innovación continuos.

12. Partiendo de esta confianza, un buen plan estratégico debería centrarse **en las competencias básicas** más importantes que definen aquello en lo que la organización es buena y necesita ser realmente buena en el futuro. También debería ayudar a la organización a apreciar las capacidades subyacentes, las nuevas inversiones y las iniciativas necesarias para reforzar estas competencias básicas en el futuro. Este concepto se analiza en profundidad en el capítulo 2 de nuestra publicación anterior "Building a Better international NGO".]

¹ Paul Ronalds, *The Change Imperative - Creating the Next Generation NGO*, (Kumarian Press, Estados Unidos, 2010)

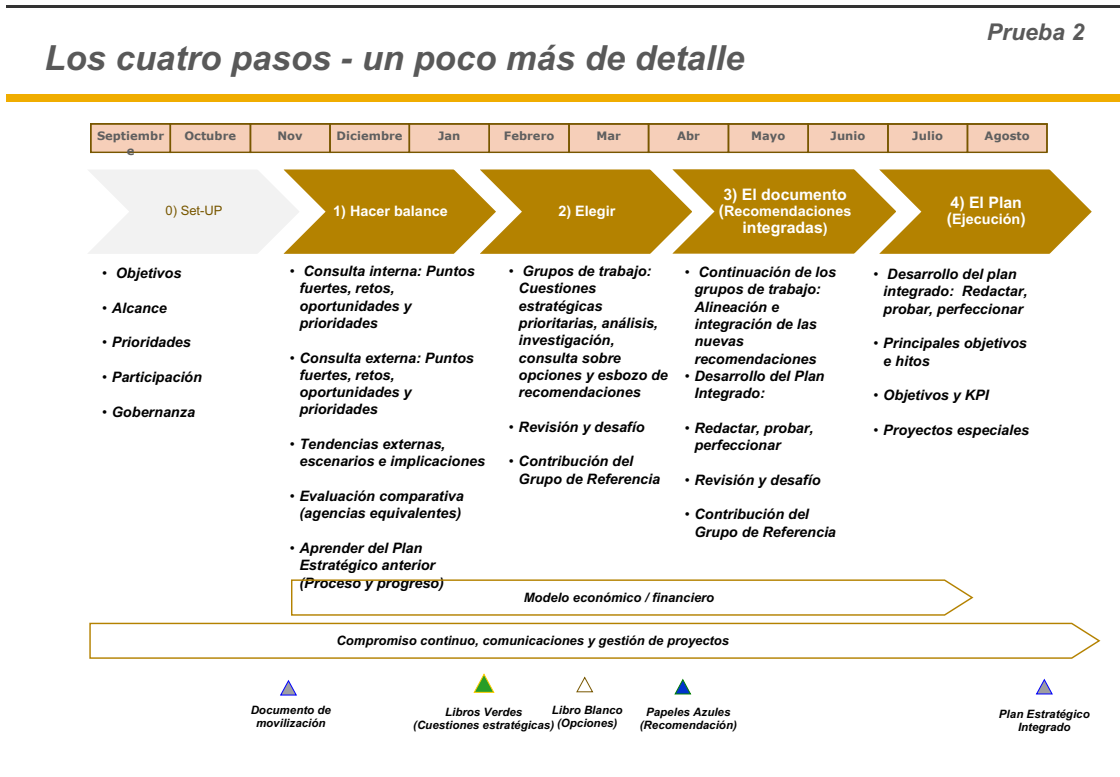
3. Elementos básicos de un enfoque "ilustrativo"

¿Cómo podemos diseñar un proceso que cumpla los ambiciosos criterios de éxito establecidos en el apartado 2? A continuación se presenta un enfoque "ilustrativo". Se basa en los elementos básicos de cualquier proceso sólido de planificación estratégica, aunque está adaptado para responder a las características de nuestro sector, tal y como se expone en la Sección 1. Se pretende que sirva de "plantilla esquemática" para las agencias internacionales que se planteen una revisión de este tipo. Este enfoque intenta encontrar un equilibrio razonable entre ritmo y rigor, por un lado, y un nivel razonable de participación estructurada, por otro.

El Cuadro 2 ofrece una visión general de este enfoque "ilustrativo", mostrando la secuencia

sugerida de actividades clave, así como los plazos indicativos. Empezar con buen pie es una de nuestras principales lecciones para las revisiones estratégicas, especialmente en este sector.

En ocasiones, las ONG internacionales pueden ser organizaciones muy cargadas, con creencias y sensibilidades muy arraigadas. De ahí que, en la fase previa a la consulta (*lo que llamamos Paso 0*), se haga hincapié en preparar a la organización y sentar unas buenas bases para una revisión de alta calidad. Es imprescindible que un proceso de planificación estratégica se inicie de la forma más positiva e integradora posible. En otras palabras, el fracaso puede "diseñarse" fácil y accidentalmente desde el principio.



Esto requerirá una reflexión considerable, incluida la consulta selectiva con la dirección, el personal y los representantes del consejo de administración. En esta fase, habrá que comprender las distintas perspectivas, las primeras opiniones sobre algunas de las cuestiones estratégicas clave que deban abordarse, los puntos de vista sobre la participación, el ritmo, el calendario y la gobernanza, así como recoger las enseñanzas extraídas del anterior proceso de planificación estratégica.

Cuatro etapas

Tras la consulta previa, el proceso puede dividirse en cuatro etapas principales. Las dos primeras se dedican a enmarcar y analizar cuestiones estratégicas clave, aclarar opciones y formular recomendaciones. Las etapas 3 y 4 consisten en articular y perfeccionar un plan estratégico integrado que comunique la dirección tanto interna como externamente, así como definir, a un nivel razonable, lo que hay que hacer para poner en práctica los objetivos y prioridades deseados.

Estos cuatro pasos se sustentan en dos importantes líneas de trabajo. El primero es el considerable esfuerzo que hay que dedicar a la **comunicación, el compromiso y la gestión del proyecto**. Esta labor se prolonga durante todo el proceso y es una parte muy importante del éxito de cualquier revisión.

El segundo consiste en crear un **modelo financiero y de datos** práctico y coherente que sirva de base para el análisis a medida que

avancen los trabajos. Este modelo abarcará los datos financieros clave (recientes y previstos sobre recaudación de fondos, gastos e inversiones), así como datos importantes sobre personal, donantes,

programas y países. Esto será muy valioso para ayudar a evaluar las compensaciones clave, así como las implicaciones de las recomendaciones estratégicas emergentes.

Un poco más de detalle sobre cada uno de los cuatro pasos principales.

1. **Hacer balance**

En la Etapa 1, analizamos el entorno interno y externo para identificar/confirmar las preguntas u opciones estratégicas clave que deben abordarse en la Etapa 2. Examinamos el contexto interno, los éxitos/fracasos, los puntos fuertes y débiles y las nuevas oportunidades.

También intentamos identificar y comprender las tendencias o cambios externos más importantes que podrían configurar el entorno en el que operaremos en los próximos 5-10 años. Lo que hemos aprendido, por amarga experiencia, es que hay que evitar las listas de más de 100 tendencias (¡una *madriguera de conejos!*) y centrarse en las 5 o 10 más importantes, analizando a fondo los factores impulsores, las implicaciones y el impacto de cada una de ellas

Prueba 3

Ejemplos de preguntas estratégicas de anteriores

- ✓ *¿Cómo debemos responder a los cambios impulsados por el debate en torno a la "descolonización de la ayuda"?*
- ✓ *¿Cómo puede influir la IA en el diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo, tanto de emergencia como a largo plazo?*
- ✓ *¿Debería nuestra agencia adoptar plenamente un enfoque basado en los derechos en la forma en que lleva a cabo su programación? En caso afirmativo, ¿qué significaría eso sobre el terreno y cómo repercutiría en nuestra estrategia de financiación a largo plazo?*
- ✓ *¿Deberíamos abandonar la distinción en nuestro modelo entre a) países financiadores y b) países programadores, {ya que, hoy en día, los pobres y desfavorecidos del planeta están repartidos entre países pobres, de renta media y ricos.}*
- ✓ *¿Debemos realizar programas tanto en el "Norte" como en el "Sur"?*
- ✓ *¿Deberíamos centrarnos exclusivamente en un ámbito o necesidad de desarrollo, para lograr una mayor concentración y diferenciación?*
- ✓ *¿Cuál es la competencia básica de la agencia? ¿Cómo debe evolucionar o reforzarse de cara al futuro?*
- ✓ *¿Qué significa realmente el debate sobre el "liderazgo feminista"? ¿Y cómo debería tenerse en cuenta en todo lo que hacemos?*

en el sector.

Durante este paso, suele ser instructivo llevar a cabo una revisión exhaustiva de las "lecciones aprendidas" del plan estratégico anterior. Evalúe los avances reales con respecto a los objetivos o metas, comprenda en qué puntos se avanzó con solidez. ¿Qué bloqueos se interpusieron en el camino? - ¿por qué no hemos sido capaces de eliminar estos bloqueos? Este tipo de reflexión puede ser muy útil para impulsar un proceso más exitoso la próxima vez.

En este paso tratamos de obtener una opinión lo más amplia posible de todos los sectores de la organización sobre los temas y cuestiones críticos que el personal y la dirección de la agencia consideran que deben tenerse en cuenta como parte de la revisión. De ahí surgirá la larga lista de cuestiones estratégicas. Todas ellas deben clasificarse, agruparse y priorizarse para identificar las cuestiones estratégicas más importantes que se incluirán en la etapa 2. ¿Cuáles son las más importantes que deben responderse ahora? ¿Cuáles son las más importantes para responder ahora? ¿Cuáles pueden responderse ahora?

2. Tomar decisiones

Este paso es la piedra angular de una revisión estratégica. Analizamos la larga lista de preguntas estratégicas de la fase anterior, llevamos a cabo una rigurosa priorización, las agrupamos en áreas relacionadas y las asignamos a un grupo de trabajo. A continuación, afinamos la redacción de cada pregunta para que sea precisa y sólida, asegurándonos de articular las discontinuidades clave que subyacen a cada pregunta, ya sean problemas, retos u oportunidades. En esta fase, será útil plantear hipótesis sobre el abanico de opciones que puede merecer la pena considerar, asegurándose de que se fomenta el pensamiento radical.

A continuación, lleve a cabo una exploración y un análisis exhaustivos de cada pregunta prioritaria. Es probable que sea necesario recopilar, consultar, analizar y debatir muchos datos para comprender mejor los factores clave de la pregunta y articular un conjunto completo de opciones o respuestas. A

continuación, se hará hincapié en la identificación y descripción de un pequeño número de opciones diversas pero viables (es decir, A o B), las características clave de cada opción, los pros y los contras, así como las consideraciones relativas a la aplicación.

En la mayoría de los casos, la labor de enmarcar, analizar y definir las opciones corre a cargo de grupos de trabajo cuidadosamente seleccionados, con un profundo conocimiento de los aspectos técnicos y empresariales de la(s) cuestión(es) estratégica(s). Las personas elegidas deberán salir del marco de sus funciones habituales y estar dispuestas y ser capaces de abordar las cuestiones desde perspectiva de la totalidad de la organización. Normalmente, un grupo de trabajo es responsable de desarrollar el análisis y las opciones para un conjunto concreto de cuestiones/preguntas. *[En la próxima sección, analizaremos con más detalle las funciones y la estructura de los distintos grupos de trabajo.* Es posible que los grupos de trabajo necesiten establecer contactos con grupos de referencia y expertos externos, así como, de forma más ad hoc, con personas relevantes o pequeños grupos con conocimientos o perspectivas particulares. También se mantendrán en contacto con otros grupos de trabajo para garantizar que se gestionan adecuadamente los vínculos (de apoyo o contradictorios) entre las opciones de las distintas áreas temáticas.

Una vez seleccionada la opción o respuesta adecuada para cada pregunta estratégica, cada uno de los grupos de trabajo finaliza sus recomendaciones y las justifica. Éstas se presentan a los demás grupos de trabajo, así como al equipo de integración de la estrategia (*más detalles en la siguiente sección*), que revisará y considerará estas respuestas de forma integrada. Lo ideal sería llegar a puntos de vista colectivos, que luego se presentan al equipo directivo para su cuestionamiento y ratificación. Es posible que el equipo de integración de la estrategia pida a los grupos de trabajo que aporten pruebas y fundamentos adicionales en apoyo de sus recomendaciones y, potencialmente,

que vuelvan atrás y exploren opciones más radicales para su análisis y consideración.

En esta fase del proceso, cabe esperar un diálogo considerable entre los grupos de trabajo y un intenso debate sobre las opciones más delicadas y de mayor alcance que se están estudiando.

3. *Un documento - Recomendaciones, prioridades y objetivos estratégicos integrados*

En la etapa 3, tomamos los resultados y recomendaciones de cada grupo de trabajo y elaboramos un conjunto integrado de recomendaciones para la agencia. En un principio, estas recomendaciones serán de un nivel razonablemente alto e incluirán orientaciones, prioridades y objetivos para la agencia durante los cinco años siguientes (pueden ser 5, 7 o a veces 10). Paralelamente, empezaremos a elaborar el documento integrado, inicialmente con una estructura amplia, que iremos detallando a medida que se tomen decisiones.

En este momento, los grupos de trabajo que soportaron la carga más pesada en la Etapa 2 quedarán a la espera, en ocasiones para revisar sus análisis y recomendaciones a medida que surja la imagen completa. Es posible que se pida a los representantes de los grupos de trabajo que formulen hipótesis sobre algunos objetivos concretos y, esperemos, visionarios para dentro de más de 5 años (*o la duración prevista del plan estratégico*), así como algunas metas u objetivos provisionales para calibrar la naturaleza y el ritmo del cambio que implican las recomendaciones.

4. *Un Plan - Plan estratégico integrado, que incluye acciones de aplicación, proyectos e indicadores clave de rendimiento.*

Al comenzar la fase de planificación de la implantación, es importante que todos los componentes de la organización comprendan la lógica y las implicaciones de la dirección estratégica prevista y sean capaces de tomar decisiones para su área de responsabilidad. Tómese su tiempo para comunicar, explicar, escuchar y ajustar cuando las

hipótesis de los grupos de trabajo no hayan sido correctas al 100%.

Las recomendaciones, opciones y objetivos emergentes deben ser comprendidos, asumidos y considerados como la fuerza vinculante para todas las partes de la organización. ¿Qué debemos hacer de forma diferente? ¿Qué parámetros y objetivos deben establecerse para cada función, departamento o zona geográfica? ¿Qué iniciativas especiales y puntuales deben ponerse en marcha para ayudarnos a cumplir los nuevos objetivos y prioridades estratégicos? Puede ser útil realizar un mapeo sistemático de los objetivos estratégicos generales y las recomendaciones emergentes en todos los componentes de la organización global, apoyándose idealmente en algunos de los miembros de los grupos de trabajo para aportar una comprensión y una visión más profundas.

Este paso es considerablemente más fácil cuando existe un "marco de planificación y gestión del rendimiento" coherente y sólido en toda la organización internacional. Esto puede suponer un reto, tal y como comentamos en el capítulo 6 de nuestra publicación anterior - Construir una ONG internacional mejor. - No todas las ONG internacionales lo tienen, aunque la mayoría de han hecho algunos progresos decentes en los últimos años.

¿Qué es esto? Esencialmente, se trata de un marco o una herramienta/enfoque de planificación y rendición de cuentas a nivel organizativo que abarca los objetivos, medidas y metas más importantes para todas las partes principales de la organización global. Se espera que los objetivos y parámetros de este marco abarquen:

- ✓ Enfoque programático, resultados e impacto
- ✓ Comentarios de las partes interesadas/socios
- ✓ Personal y competencias,
- ✓ Recaudación de fondos, donantes
- ✓ Finanzas (ingresos, costes e inversiones), y
- ✓ Procesos/sistemas/infraestructuras empresariales.

Estructura indicativa del proyecto

Más arriba ya hemos aludido a algunos elementos de la estructura del proyecto. Sin embargo, es hora de exponerlo con un poco más de detalle. Por supuesto, se trata de un ejemplo ilustrativo, no de una receta. No obstante, es importante que la estructura del proyecto sea clara y transparente. Esto incluye funciones y los equipos que gestionarán y llevarán a cabo la revisión, así como los mecanismos de toma de decisiones y gobernanza que guiarán el proceso hacia el plan acordado. Las siguientes sugerencias sobre la estructura del proyecto se basan en algunos principios importantes, a saber:

- a. **La necesidad de crear grupos de trabajo pequeños, cuidadosamente seleccionados y centrados en cada conjunto de cuestiones estratégicas relacionadas.** Los grupos de trabajo de alto rendimiento son fundamentales para un buen proceso y deben incluir a personas con los conocimientos, la credibilidad y el espacio necesarios para abordar el conjunto de cuestiones que se les asignen. Estas personas llevarán a cabo el análisis para identificar y definir opciones y recomendaciones bien pensadas. La selección de estos grupos es uno de los aspectos más delicados de toda buena revisión estratégica.

- b. **Conseguir los beneficios de una consulta amplia, exhaustiva y eficaz.** La consulta es un elemento central del primer paso - *Hacer balance*; aunque puede darse de diferentes maneras a lo largo del proyecto. Un elemento clave es equilibrar las aportaciones de las diferentes dimensiones de la organización: desde el terreno, las oficinas de financiación, las filiales y las funciones especializadas centrales, así como de las partes interesadas externas. Esto debe estar bien estructurado, con un sólido análisis imparcial de los datos recogidos.

- c. **La necesidad de proporcionar la transparencia y los mecanismos adecuados para que las personas y los grupos de toda la organización tengan la posibilidad de hacer aportaciones útiles, cuando sea necesario y productivo, a la reflexión emergente en puntos cuidadosamente seleccionados.** Sin embargo, también es importante que el trabajo cotidiano de la agencia -realizar proyectos sobre el terreno- no se vea excesivamente distraído por el proceso de revisión estratégica. Es de esperar que la organización en su conjunto pueda confiar en el proceso y en las personas designadas para participar en él. También es importante que los equipos de trabajo que analizan y hacen avanzar las cuestiones, opciones y recomendaciones no se vean excesivamente distraídos por las aportaciones bienintencionadas, pero abrumadoras o perturbadoras, de personas de toda la organización. Según nuestra experiencia, se trata de un riesgo considerable. Conseguir el equilibrio entre un nivel deseable de compromiso y un nivel excesivo puede ser un difícil ejercicio de equilibrio.

El siguiente "diagrama de pétalos" (Anexo 4) ofrece una representación visual de una posible estructura del proyecto. Algunos breves comentarios sobre cada uno de los elementos principales.

Consejo Internacional, Consejo de Supervisión y Consejos Nacionales

Las grandes agencias internacionales suelen contar con un complejo conjunto de consejos de administración a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, el proceso de una revisión estratégica debe diseñarse de forma que proporcione a estos consejos la visibilidad y, en algunos casos, la conexión directa con los avances y las decisiones emergentes. En la medida de lo posible, esto debería hacerse durante actualizaciones programadas previamente.

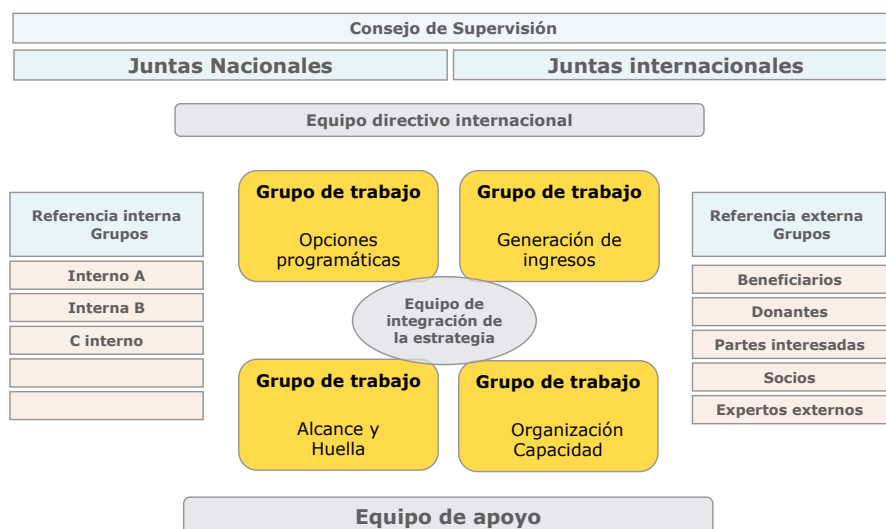
Junto a esta vía "formal", creemos que la participación práctica de unos pocos miembros de la Junta Directiva internacional (cuidadosamente seleccionados) puede ser muy beneficiosa. Un enfoque que hemos visto funcionar muy eficazmente es tener un miembro del consejo como miembro participante normal en cada grupo de trabajo. De este modo, los consejos pueden tener un contacto más íntimo y aportar su propia experiencia y desafío en las áreas apropiadas. Las ventajas son varias. La primera es acercar intelectualmente a los miembros del consejo a la evolución del pensamiento estratégico a medida que evoluciona, creando una valiosa intimidad con el contenido y el proceso, que los representantes pueden compartir con otros miembros del consejo. Esto debería dar lugar a un debate mucho más rico a nivel del consejo en los puntos de revisión y

aprobación posteriores. Por supuesto, existen riesgos en caso de que las personas designadas se extralimiten en sus funciones o desborden la contribución de los demás miembros del grupo de trabajo. Sin embargo, según nuestra experiencia, los beneficios superan con creces los riesgos.

Además de la función de supervisión de los consejos internacionales, es importante que los consejos nacionales tengan la oportunidad de mantenerse al corriente del proceso, hacer aportaciones cuando tengan sentido y, en última instancia, estar informados y preparados para aprobar y asumir plenamente el plan estratégico emergente.

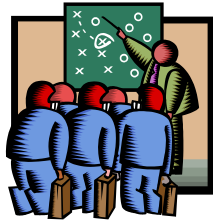
Ejemplo de estructura para una revisión estratégica global

Prueba 4



Grupos de trabajo

Se crea un pequeño número de Grupos de Trabajo (normalmente de tres a cinco) para abordar cuestiones estratégicas prioritarias relacionadas entre sí. Cada grupo formado por entre cinco y siete miembros, cuidadosamente seleccionados en función de sus conocimientos, perspectivas, rigor analítico y capacidad de pensamiento crítico. Es importante que puedan contribuir y hacer recomendaciones en nombre de toda la agencia, dejando de lado las prioridades y perspectivas posiblemente más limitadas de sus departamentos y funciones cotidianas. No siempre es fácil. Garantizar que la agencia confía en estos grupos de trabajo es un ingrediente crucial para el éxito.



Además, puede ser útil que cada grupo de trabajo cuente **con un patrocinador ejecutivo** que establezca un vínculo eficaz entre el grupo de trabajo y el equipo de alta dirección. Se debe animar a los patrocinadores a que se unan al diálogo en calidad de homólogos, más que en calidad de miembros del equipo de dirección ejecutiva. El patrocinador debe permanecer lo suficientemente cerca del pensamiento y el análisis emergentes como para poder representar el pensamiento y las recomendaciones emergentes en futuras deliberaciones del equipo de liderazgo ejecutivo internacional.

Por lo general, los miembros del grupo de trabajo trabajarán a tiempo parcial, dedicando entre un 25 y un 50% de su tiempo, especialmente durante las fases intensivas de la Etapa 2 - Toma de decisiones.

Equipo de integración de la estrategia

El equipo de integración de la estrategia es la unidad central que gestiona día a día el proceso de revisión de la estrategia. Trabaja con el equipo directivo internacional, los grupos de trabajo y otros grupos clave para llevar el proceso a buen puerto.

Por ejemplo, en su núcleo, el equipo de integración de la estrategia podría contar con dos o tres personas a tiempo completo extremadamente respetadas y capaces. La composición del equipo debe estar diseñada de modo que: a) tenga un conocimiento considerable del trabajo de la agencia, b) goce de credibilidad entre la alta dirección y los mandos intermedios, c) cuente con pensadores independientes, abiertos a nuevas propuestas, y d) se sienta cómodo con el proceso y los requisitos de toma de decisiones de la gestión de una revisión estratégica global. Este equipo debe ser capaz de dirigir, cuestionar, apoyar e integrar las ideas de los distintos grupos de trabajo. También debe sentirse cómodo encargando la recopilación de datos, el análisis o la investigación para complementar y poner a prueba las recomendaciones que surjan.

El equipo de integración de la estrategia trabajará codo con codo con los responsables de los grupos de trabajo, actuando como un equipo de integración ampliado. En las fases posteriores de la revisión, a medida que se disuelvan los grupos de trabajo, es posible que algunos de sus responsables pasen a formar parte del equipo de integración de la estrategia que ayude a redactar el plan estratégico definitivo.

apoyo a la estrategia

Todo el proceso puede beneficiarse enormemente del apoyo activo de importantes competencias funcionales a lo largo de cada uno de los pasos principales. Esto incluiría normalmente tres disciplinas importantes:

- **Comunicación interna:** Este es un ingrediente importante de un buen proceso y requiere conocimientos especializados. Sin embargo, la comunicación eficaz es un juego de equipo y requiere una aportación y un esfuerzo considerables por parte de todos los que ocupan puestos de liderazgo, especialmente los miembros del equipo directivo internacional
- **Modelización empresarial / financiera:** Un modelo cuantitativo sólido que reúna los datos financieros y otros datos importantes es un

gran activo para cualquier proceso de planificación estratégica. Puede proporcionar una comprensión más profunda y compartida de los principales hechos y retos a los que se enfrenta la organización. También puede ayudar a fundamentar el análisis de cuestiones estratégicas, recomendaciones e implicaciones.

- **Administración y apoyo técnico:** Sí, en el caso de grandes organizaciones con estructuras de gobierno complejas, contar con una persona que se encargue de todos los aspectos administrativos puede ser una mina de oro, por ejemplo, ayudando a organizar las reuniones más importantes, ya sean presenciales o virtuales. Esa persona puede garantizar que el tiempo de todos los participantes que contribuyen a los distintos equipos y grupos se utilice de la forma más eficaz posible.

Grupos de referencia internos

A diferencia de los grupos de trabajo, los grupos de referencia internos realizan aportaciones y comentarios basados principalmente en las perspectivas y prioridades de su departamento o parte del organismo. Su participación será mucho menos onerosa que la de los miembros de los grupos de trabajo, ya que realizarán aportaciones en unos pocos momentos del proceso cuidadosamente elegidos. Por ejemplo, podrían contribuir cuando las cuestiones estratégicas clave estén debidamente enmarcadas, y/o más adelante como caja de resonancia de las recomendaciones de los grupos de trabajo. Es posible que algunos de estos grupos ya existan en la agencia, mientras que otros pueden crearse específicamente para la revisión. Normalmente, los miembros de los equipos de referencia tendrán que dedicar uno o dos días al mes para desempeñar su función.

Puntos de avance: Libros Verde, Blanco y Azul



Dada la amplia escala y el alcance de toda una agencia internacional, que abarca entre 50 y 100 países y numerosas áreas de interés, puede resultar útil contar con "puntos de progreso" claros, es decir, los

hitos que deben cumplir los grupos de trabajo durante el proceso estratégico. Estos hitos definirán a grandes rasgos el grado de avance de los grupos de trabajo en una cuestión estratégica concreta. Al llegar a estos puntos, sería importante buscar una reacción externa del equipo de integración y, en algunos casos, del equipo directivo superior. Estos también pueden ser puntos eficaces en los que recabar la reacción y los comentarios de los grupos de referencia.

La siguiente estructura {Verde-> Blanco-> Azul} es un enfoque que nos ha resultado muy útil en múltiples proyectos. Los documentos verdes enmarcan la cuestión estratégica. Pasan a ser blancos cuando la cuestión se ha investigado a fondo y cuando hay opciones/recomendaciones claras. Se convierten en azules cuando los grupos de trabajo han llegado a una propuesta de recomendación y las implicaciones están bien estudiadas. Un poco más sobre cada uno de ellos:

- **Libro Verde:** Una breve nota (*de media a una página*) para cada una de las preguntas/opciones estratégicas más importantes; exponiendo las discontinuidades clave que suscitan esta pregunta en particular (podría ser una oportunidad/desafío/problema); y algunas hipótesis de posibles opciones/opciones de solución.
- **Libro Blanco:** Se trata de la siguiente iteración del Libro Verde, con una visión más completa de los problemas y las opciones, y con datos y pruebas más firmes sobre los factores clave que suscitan la cuestión estratégica. Tendrá una visión más desarrollada de las opciones clave y las compensaciones, idealmente reducidas a dos o tres alternativas firmes. Podría ser útil

compartirlas con otros grupos y equipos para cuestionarlas y aportar comentarios.

- **Libro Azul:** La siguiente iteración del documento tendrá una recomendación firme de la respuesta u opción preferida, una justificación clara de la recomendación, así como una visión de algunas de las implicaciones clave (por ejemplo, beneficios, coste, grado implícito de cambio y riesgo).

Este proceso debería ayudar a facilitar la aportación de los equipos de referencia de forma oportuna y eficaz, y permitir al equipo de integración de la estrategia, y a los miembros del equipo de liderazgo global, (y a los consejos cuando sea necesario) mantenerse al corriente del progreso de la revisión.

Variaciones y permutaciones

Como se indicó al principio, no existe una única forma de llevar a cabo una revisión estratégica, ni tampoco una forma correcta o incorrecta. En la sección anterior, hemos esbozado las fases básicas, la estructura y la mecánica de un posible enfoque. Sin embargo, existen muchas variantes, cada una con sus pros y sus contras.

Durante la fase previa a la consulta, debe diseñarse un enfoque detallado que se adapte a la situación. Debe responder a la naturaleza de las cuestiones estratégicas que se espera abordar. Las posibles variaciones dependerán del ritmo que se desee imprimir a la revisión, ya que puede que haya algunas cuestiones estratégicas importantes y urgentes que deban tratarse antes de que puedan abordarse otras. Las variaciones también pueden verse influidas por el grado de participación necesario/esperado o la necesidad percibida de una revisión radical de la dirección estratégica de la agencia.

A veces se tiene la impresión de que un proceso muy participativo puede dar lugar a una solución menos innovadora o menos radical. No estamos de acuerdo con esta perspectiva. Si un proceso se construye y gestiona adecuadamente, con una

gobernanza clara y una participación genuina y centrada, es posible identificar recomendaciones innovadoras y radicales. Una participación significativa también ofrecerá una oportunidad crucial para ayudar a la organización a realizar la transición necesaria en el pensamiento y la comprensión a medida que avanza la revisión estratégica, en lugar de esperar a vender las nuevas ideas cuando la revisión haya finalizado. Esto facilitará considerablemente la tarea de aplicar los cambios resultantes. Si el equipo directivo considera que es necesario un cambio de rumbo significativo, la participación será aún más importante.

Sin embargo, si el cometido de la revisión estratégica es proporcionar una confirmación de la misión y la dirección ya establecidas, limitándose a enmarcar algunos objetivos y metas más específicos para actualizar el plan estratégico anterior, entonces bastará con una estructura de equipo mucho más centrada y un proceso de revisión simplificado. Del mismo modo, si el alcance de las cuestiones estratégicas que deben abordarse desde el principio es reducido, por ejemplo, si sólo hay una o dos grandes cuestiones que deben abordarse a un nivel fundamental, entonces la estructura y el proceso deberán ajustarse en consecuencia.

A continuación se presentan algunas posibles variantes que podrían considerarse. Cada una de estas variantes se examina en el recuadro 4, con sus ventajas e inconvenientes.

Variante A: Llevar a cabo la revisión durante un periodo más largo, quizás ampliado a 12 o 18 meses. Esto permitiría, potencialmente, una secuencia más lógica a la hora de abordar cuestiones interdependientes. También daría tiempo a recopilar información importante para la investigación a medida que avancen los trabajos.

Variante B: Un único equipo de trabajo integrado, más amplio y práctico, básicamente una versión ampliada del equipo de integración de la estrategia. En este enfoque, los grupos de trabajo pueden seguir existiendo, pero con un toque mucho más ligero, es decir, podrían ayudar a hacer

aportaciones, debatir ideas y opciones, pero no se les pide que asuman la plena responsabilidad del trabajo necesario para llegar a las recomendaciones finales.

Variante C: Miembros designados del equipo internacional de liderazgo ejecutivo, o un subconjunto de ese equipo, asumen el papel de

"Equipo de Integración de la Estrategia", garantizando que el equipo de liderazgo participe integralmente en todos los aspectos del desarrollo de la nueva estrategia.

Recuadro 5 - Algunas variaciones de enfoque

Variante	Pros	Contras	Adecuado cuando
A) Realizar la revisión durante un periodo más largo	<ul style="list-style-type: none"> Es más fácil secuenciar los esfuerzos para responder a preguntas interdependientes 	<ul style="list-style-type: none"> Es más difícil mantener el compromiso en toda la organización durante un periodo prolongado (más de seis a nueve meses). Riesgo de pérdida o dilución del impulso a la hora de convertir las nuevas orientaciones en objetivos claros y crear una "plantilla de resultados" estratégica sólida. Riesgo de que los costes del proceso sean excesivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando existe una secuencia natural, es decir, cuando es necesario responder a una o dos preguntas críticas antes de poder abordar otras de forma productiva.
B) Un único grupo de trabajo a tiempo completo, en lugar de tres a cinco grupos de trabajo a tiempo parcial.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor facilidad para gestionar e integrar el pensamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Menor participación y diversidad de conocimientos especializados dedicados a cada una de las cuestiones estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> El alcance de las cuestiones estratégicas es Cuando la organización en su conjunto puede confiar en un grupo más reducido de personas para considerar las opciones clave y presentar recomendaciones sólidas y aceptables
C) El equipo directivo/de gestión global, o un subconjunto del mismo, asume el papel de "Equipo de Integración de la Estrategia".	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta la posibilidad de que todos los miembros del equipo directivo participen en las reflexiones y decisiones Aumenta la apropiación de la estrategia final Puede estimular el debate sobre contenidos entre los miembros del equipo directivo más allá del ámbito normal, lo que a la larga ofrece la oportunidad de lograr un equipo más cohesionado. 	<ul style="list-style-type: none"> Debe cuestionarse la viabilidad de que cada miembro del equipo dedique tiempo suficiente a desempeñar su función. Una mala dinámica interpersonal entre el equipo puede dificultar el debate y la toma de decisiones Es posible que los miembros de este equipo no tengan una perspectiva suficientemente abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede ser eficaz cuando existe un equipo de liderazgo global pequeño, que funciona bien y es respetado.

4. Conectar un plan estratégico con la planificación y gestión en curso de cualquier organismo.

Al embarcarse en un nuevo proceso de planificación estratégica, puede merecer la pena dar un paso atrás y reflexionar sobre cómo encaja una revisión estratégica en las actividades de planificación y gestión en curso para cualquier ONG internacional.

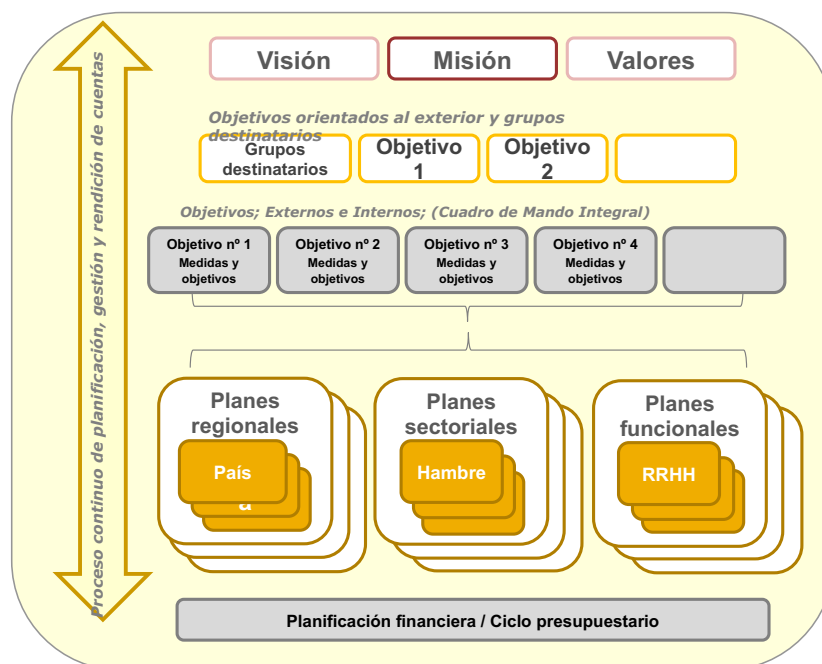
Con demasiada frecuencia, las revisiones estratégicas pueden ser acusadas de convertirse en una isla de análisis, debate y decisiones, y de no estar suficientemente conectadas con el progreso, la dirección y el impulso anteriores. No queremos decir que una revisión estratégica no pueda o no deba dar lugar a un cambio de dirección o de enfoque. Es evidente que puede ser necesario. Sin embargo, debe basarse en lo que ya existe, siempre que sea posible. Esto significa que es más probable que perfeccione las metas externas y los objetivos

empresariales, en lugar de inventar un conjunto totalmente nuevo de metas y definiciones. Podría cuestionar y, potencialmente, perfeccionar la misión, la visión y los valores de las agencias, pero en algunos casos, es posible que éstos no cambien sustancialmente como resultado de una revisión estratégica.

El diagrama que figura en el Anexo 6 es una de las ilustraciones más importantes de este documento, ya que trata de situar una revisión estratégica, como ejercicio puntual, que suele realizarse cada cinco años aproximadamente (parte derecha del diagrama) en el contexto de los componentes permanentes de un marco de planificación y gestión de cualquier gran organismo internacional.

Prueba 6

Revisiones estratégicas y marco de planificación permanente



Componentes de un marco de planificación y gestión de agencias

Comentando este diagrama, abordemos brevemente los componentes que esperaríamos encontrar en cualquier ONG internacional. El plan estratégico final debería poder hablar de todos estos componentes, señalando claramente qué cambios se esperan en los próximos años.

En la parte superior, todas las agencias tendrán algunas declaraciones que definen lo siguiente:

- ❖ **Visión** (*a menudo definida como la forma en que la agencia cree que el mundo debería ser idealmente, por ejemplo, un mundo sin pobreza, hambre e injusticia*).
- ❖ **Misión** (*el objetivo o propósito específico de esta agencia para contribuir a esa visión*) y,
- ❖ **Valores** (*las creencias o principios que la organización defiende y guían su forma de trabajar*).

Debajo de estos objetivos, impulsados especialmente por la misión, hay una **serie de metas**, normalmente de cara al exterior. Éstos definen lo que la organización pretende aportar en los próximos años en términos de cambios específicos, como el progreso en la reducción de la pobreza, el hambre y la injusticia. A este nivel, también podemos ver una definición de los grupos destinatarios en los que la agencia pretende centrarse especialmente en la consecución de su misión.

Estas metas orientadas al exterior suelen traducirse en un conjunto de **objetivos concretos**, que probablemente sean una mezcla de objetivos orientados al exterior, una definición más específica de las metas externas, así como algunos objetivos muy importantes orientados al interior, por ejemplo, relativos a la capacidad, el alcance o la reputación de la organización. Una buena manera

de concebir esta combinación es a través del enfoque del "*Cuadro de Mando Integral*", que se ha convertido en algo bien aceptado en el sector privado² y que cada vez es más común en el ámbito humanitario y del desarrollo. Se ha escrito mucho sobre las lecciones y técnicas de la aplicación de este enfoque, incluido cómo puede utilizarse en el sector sin ánimo de lucro. Un buen ejemplo es el libro de Paul Niven, titulado *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*.³

A continuación, estos objetivos se traducen en **métricas y metas** significativas, según proceda. A su vez, éstos deben alinearse cuidadosamente con los **planes locales a nivel nacional, sectorial o funcional** y, por supuesto, alinearse con los objetivos individuales como parte del proceso de gestión del rendimiento individual.

Por último, nos gustaría llamar su atención sobre la larga flecha vertical de la izquierda del gráfico, denominada "*Proceso continuo de planificación, gestión y rendición de cuentas*". Se trata de un tema delicado, ya que, a pesar de los grandes avances de los últimos años, a menudo puede ser un eslabón débil. A menudo, este proceso está desarticulado, no se toma en serio o, en algunos casos, no existe. Hemos tratado este tema en el Capítulo 1, y con más detalle en el Capítulo 6, de nuestra anterior publicación "*Building a Better international NGO*". Si funciona eficazmente, este proceso puede garantizar que las metas y los objetivos generales de toda la organización sean útiles y prácticos. Y lo que es más importante, también conecta los objetivos estratégicos de cara al exterior con los objetivos, las medidas y las metas de toda la organización. Se trata de una parte fundamental del pegamento organizativo, para garantizar que el enfoque, las metas, los objetivos y el progreso continuo de toda la organización estén alineados.

² Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Harvard Business School Press, 1996)

³ Paul R. Niven, *Balanced scorecard for Government and Nonprofit Agencies* (Nueva Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2008)

Cómo se vincula una revisión estratégica, como ejercicio puntual, con el marco de planificación en curso.

Cuando llevemos a cabo una revisión estratégica, refrescaremos y actualizaremos la parte izquierda del diagrama de la ilustración 6, empezando por los niveles superiores de dicha ilustración, y sentaremos las bases para la posterior actualización de los planes a nivel de país, sector y función. Al hacerlo, conviene ser conscientes del delicado equilibrio que existe entre la continuidad y la coherencia, por un lado, y los cambios y mejoras que se necesitan urgentemente, por otro.

Empezando por el nivel superior de la ilustración 6, los tres componentes (visión, misión y valores) suelen debatirse y revisarse a cierto nivel durante una revisión estratégica, aunque pueden permanecer razonablemente coherentes a lo largo de varios periodos de planificación. Sin embargo, en el siguiente nivel, las metas, los objetivos y las métricas de cara al exterior se someterán a un escrutinio considerable y, a menudo, se perfeccionarán o modificarán, porque las metas anteriores ya se han cumplido, porque quizás se ha descubierto que no eran útiles o porque los nuevos conocimientos o percepciones indican que existen metas u objetivos más eficaces que guiarán mejor a la organización en el futuro.

¿Cómo se llevan a la práctica las recomendaciones?

Creemos que es importante aclarar de antemano cómo se aplicarán las recomendaciones y decisiones

tomadas durante una revisión estratégica. La respuesta corta puede ser: a través de un plan de aplicación; sin embargo, hay tres formas principales de hacerlo:

1. Mediante **decisiones inmediatas y cambios de política**. Por ejemplo: "*Dejaremos de llevar a cabo este tipo de proyectos o los emprenderemos de forma diferente a partir de ahora*".
2. A través de una actualización o perfeccionamiento del **marco de metas y objetivos** para toda la organización. Estas metas y objetivos revisados se traducirán en parámetros y objetivos para toda la organización global que se traducirán en actualizaciones de los planes nacionales, de dominio y funcionales. Esto, a su vez, orientará una serie de decisiones y prioridades de gestión en los próximos años
3. A través de **proyectos puntuales** que se consideran necesarios para poner en práctica las decisiones, orientaciones y cambios que implica el nuevo plan estratégico, cuando el camino a seguir no puede seguirse por las vías primera y segunda, ya que requieren una inversión y un esfuerzo especiales para lograr los cambios deseados en un plazo aceptable. Algunos ejemplos son la creación o actualización de capacidades y competencias o la implantación de nuevos sistemas informáticos.

5. Preguntas y respuestas

P 1. ¿Cuánto tiempo debe durar una revisión estratégica global?

Según nuestra experiencia, excluyendo la fase de consulta previa, una revisión estratégica debería durar entre seis y nueve meses. La fase de consulta previa suele durar un mínimo de cuatro a seis semanas. Si se prefiere, puede durar más tiempo. La organización debe entender esta fase como el trabajo preparatorio de "configuración y encuadre" de la revisión estratégica.

Las fases 1, 2 y 3 (juntas) suelen durar entre cuatro y seis meses. Según nuestra experiencia, este es el tiempo mínimo necesario para poder crear un debate significativo, apoyar ese debate con un análisis razonable y la recopilación de información importante, y considerar las recomendaciones de manera reflexiva.

Esto podría extenderse durante un periodo más largo. Sin embargo, esto puede crear algunos riesgos. Por ejemplo, puede que la organización no sea capaz de mantenerse centrada y pierda demasiado tiempo en llegar a recomendaciones concretas. Existe el riesgo asociado de que el proceso estratégico distraiga excesivamente a la organización de su trabajo cotidiano. Además, las mejores personas que se desea que estén en el centro de la revisión pueden verse cada vez más interrumpidas por las inevitables demandas de su tiempo derivadas de cuestiones cotidianas.

La fase final (Paso 4), es decir, la elaboración de un plan estratégico integrado, suele durar entre uno y dos meses. Una vez más, esta fase no debe alargarse, ya que se corre el riesgo de perder el enfoque y socavar el impulso creado durante las fases anteriores de la revisión.

Q2. ¿En qué medida deben participar el consejo internacional y los demás consejos durante la revisión estratégica?

Es importante implicar a los distintos consejos de forma clara y auténtica. Esto comienza en la fase previa a la consulta sobre cuestiones prácticas como el calendario y el alcance de la revisión y acordando por adelantado cómo y cuándo se les mantendrá informados y, si se

considera oportuno, contribuirán a las deliberaciones. Es importante establecer claramente en qué momentos del proceso de revisión estratégica se les pedirá que tomen decisiones

Durante las fases centrales del trabajo, puede ser valioso contar con un pequeño número de miembros del consejo cuidadosamente seleccionados que participen de forma práctica. Podrían, por ejemplo, contribuir como miembros ordinarios de un grupo de trabajo basándose en su experiencia o conocimientos individuales. Sin embargo, es importante que su participación a este nivel sea la de un miembro ordinario del grupo de trabajo y que su condición de miembros del consejo no confiera a sus opiniones y aportaciones más peso que las de otros miembros del grupo de trabajo.

Q3. ¿Cuál es un ejemplo de pregunta estratégica?

Esto será diferente en cada situación. Algunas de las preguntas estratégicas con las que nos hemos topado se han incluido en el Anexo 3 (anteriormente en este documento).

Q4. ¿Hay que consultar a los verdaderos interesados de las comunidades pobres, es decir, a los beneficiarios?

Una consulta adecuada y genuina en los momentos y niveles apropiados puede ser muy útil, pero debe llevarse a cabo con mucho cuidado para que sea práctica, significativa y auténtica. Con demasiada frecuencia, la consulta a este nivel es simbólica, simbólica, quizás no representativa, o la aportación no está disponible a tiempo para ser útil. En el futuro, cuando los organismos dispongan de procesos más sólidos de planificación, rendimiento y rendición de cuentas, con información continua y sistemática de todas las partes interesadas, este tipo de información podrá considerarse en un bucle continuo, y no como un ejercicio apresurado al inicio de un proceso de planificación estratégica.

Q5. ¿Cómo se gestiona la logística para que los equipos contribuyan eficazmente y trabajen como

unidades de alto rendimiento cuando están dispersos por todo el mundo?

La mayoría de las agencias están descubriendo las ventajas reales de un trabajo en equipo virtual eficaz para gran parte de su trabajo diario. El trabajo a distancia a través de Teams o Zoom se está convirtiendo en una forma muy eficaz de trabajar para todos los equipos internacionales - y la mayoría de las organizaciones se están volviendo expertas en el uso de este nuevo enfoque, eliminando los costes y el tiempo de viaje - a pesar de los inconvenientes bien discutidos. Además, se puede avanzar considerablemente mediante una delegación eficaz de tareas dentro de los grupos de trabajo, así como haciendo un buen uso de la tecnología para la revisión de los análisis y el intercambio de información.

Sin embargo, en el caso de estas cuestiones estratégicas delicadas y a veces complejas, creemos que es muy beneficiosa una cierta interacción cara a cara, además del trabajo virtual en curso. Por lo general, los grupos de trabajo necesitarán al menos una o dos (a veces más) sesiones de trabajo presenciales concentradas a lo largo de varios días, especialmente durante el Paso 2: "Tomar decisiones".

Q6. ¿Quién decide y cómo se toman las decisiones en la práctica?

Esta pregunta tiene una respuesta formal y otra informal. Antes, a nivel de grupo de trabajo, lo ideal es que las decisiones surjan por consenso del grupo. Esto suele ocurrir (aunque no siempre) cuando los grupos debaten los hechos o la información necesarios y llegan a un entendimiento compartido de los aspectos clave relacionados con una cuestión concreta. En determinados casos, un grupo de trabajo puede solicitar orientación al equipo de liderazgo global sobre una cuestión concreta

Formalmente, el equipo de dirección mundial tomará una decisión sobre las recomendaciones estratégicas clave que se presentarán a los distintos consejos para su revisión y acuerdo. Sin embargo, sería poco habitual que este equipo tomara una decisión que no estuviera en consonancia con las opiniones de un grupo de trabajo al que hubiera encomendado abordar la cuestión. De hecho, dado que algunos miembros del equipo global también pueden formar parte de los grupos de trabajo o ser "patrocinadores ejecutivos", lo ideal sería que se

debatieran a ambos niveles algunas de las cuestiones más espinosas durante los intensos periodos de revisión.

Para insistir en lo que hemos mencionado en la sección 2, una de las definiciones clave del éxito de una revisión estratégica es unir a la organización intelectual y emocionalmente, y crear una alineación en torno a la dirección y el plan futuros.

Q7. ¿Cómo lograr un equilibrio entre la claridad y la continuidad en la dirección y los objetivos, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad para responder a los continuos cambios del entorno externo?

Un plan estratégico sólido debe dar lugar a una dirección clara y alineada, con un conjunto sólido de objetivos, parámetros y prioridades. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un plan estratégico no es una "camisa de fuerza" rígida. Por supuesto, la alta dirección debe ser capaz de responder a los principales acontecimientos imprevistos en el momento en que surjan

De hecho, un plan estratégico claro puede ser un mecanismo vital para ayudar a cambiar de rumbo si surge la necesidad. Puede servir de base para explicar cualquier cambio de rumbo a las partes interesadas dentro y fuera de la organización. Dicho sin rodeos, es muy difícil explicar un cambio de rumbo, a menos que se tenga muy clara la dirección en la que ya se está viajando. Sin esa claridad, tienden a añadirse nuevas exigencias a una agenda ya sobrecargada y mal priorizada, y es probable que la contribución final de la agencia se vea gravemente mermada.

Q8. ¿Cómo se asegura de que una organización reciba (re)energía durante el desarrollo de un nuevo plan estratégico?

Se trata de una cuestión muy importante a tener en cuenta a la hora de diseñar el proceso de una revisión estratégica. Es importante reflexionar detenidamente sobre el equilibrio de las recomendaciones emergentes. Una forma de pensar en esto es garantizar un equilibrio razonable entre lo que llamamos el "pegamento motivador" de la agencia, el pegamento que inspira a las personas a formar parte de la misión de la agencia, y lo

que llamamos el "**pegamento facilitador**", aquellos procesos y sistemas facilitadores necesarios que forman la columna vertebral funcional de una agencia internacional, y que a menudo constituyen un reto considerable para progresar.

Un grave error es derivar una serie de recomendaciones que se centren demasiado, o exclusivamente, en el "pegamento capacitador" en lugar del "pegamento motivador" de la agencia. Un énfasis excesivo en la capacitación puede ser una respuesta racional a algunas de las principales cuestiones estratégicas, pero es importante que la agencia también preste la debida atención a refrescar y reforzar el "pegamento motivador" y, en la medida de lo posible, posicionar los cambios para fortalecer los sistemas, procesos y estructuras de capacitación en función de su contribución al "pegamento motivador".

Q9. ¿Cómo se garantiza la aplicación del plan estratégico?

Traducir los resultados de una revisión estratégica en un plan aplicable suele ser un reto, por algunas razones muy comprensibles. Por ejemplo, es demasiado fácil que los grupos de trabajo se disuelvan mientras se acuerdan las recomendaciones y vuelvan a sus funciones habituales antes de que se elabore un plan de aplicación claro.

Algunas sugerencias importantes.

- a) Definir objetivos tangibles claros para cada una de las recomendaciones estratégicas antes de que las personas clave de los grupos de trabajo queden totalmente liberadas de sus compromisos de revisión estratégica. No hay nada más frustrante o derrochador que tener a personas nuevas que no comprenden en profundidad lo que se pretendía, intentando crear objetivos y planes una vez finalizada la revisión estratégica.
- b) Asignar estos objetivos tangibles (por las mismas personas) a una "plantilla de resultados estratégicos". Se trata de una forma práctica de

mostrar cómo los cambios exigidos se reflejan en los distintos componentes de la organización: política y metodología, funciones y competencias, procesos y sistemas, cultura y comportamiento, recaudación de fondos, costes e inversión, infraestructura y estructura. Cuando exista un marco global de planificación y rendimiento que funcione correctamente, este paso será mucho más fácil.

- c) Asegúrese de que esta plantilla de resultados cubra todas las partes de la organización: oficinas de programas, oficinas de financiación, funciones centrales o compartidas; cada una de ellas tendrá que hacer su propio mapeo local como parte de su propio ciclo de planificación.
- d) Designe, al inicio de la Fase 4, a un responsable de la ejecución para supervisar los cambios que implica la nueva estrategia. Deberá ser una persona que conozca a fondo el plan estratégico y goce de gran credibilidad en toda la organización. Si no se trata de un miembro del equipo de integración (preferible), aproveche el paso 4 como una oportunidad para que esa persona se solape con el equipo de integración de la estrategia.
- e) Antes de finalizar el plan, hay que tener muy clara la inversión y el tiempo de gestión necesarios. Si los recursos o el "ancho de banda organizativo" son insuficientes para llevar a cabo todo lo recomendado, es mucho mejor ajustar el calendario y las fases y, si es necesario, establecer prioridades, en lugar de perder credibilidad más adelante cuando no se cumplan las expectativas.
- f) Asegúrese de que la aplicación es lo suficientemente rápida como para que el personal de toda la organización pueda ver rápidamente los cambios concretos deseados y se mantenga el impulso positivo creado por el proceso de planificación. A título orientativo, somos partidarios de la "regla de los 18 meses de vida media". Con ello queremos decir que al menos la mitad de todos los cambios que implique el nuevo plan estratégico se apliquen sobre el terreno en un plazo de 18 meses.

SOBRE LOS AUTORES

James Crowley

James es asesor estratégico con más de 35 años de experiencia ayudando a diversas grandes organizaciones del sector público y privado y, desde 2006, a una serie de grandes ONG internacionales del sector humanitario y del desarrollo internacional.

Tras iniciar su carrera como ingeniero de estructuras y cursar un MBA en la London Business School, James se incorporó a la consultoría estratégica de Accenture en 1989, se convirtió en socio en 1997 y trabajó en una amplia gama de cuestiones de estrategia y cambio organizativo para empresas de energía, productos de consumo, alta tecnología y del sector público. Ha trabajado con clientes internacionales como SmithKline Beecham, Hewlett Packard, Shell, British Gas y otras grandes empresas energéticas. Hasta 2005, James dirigió una de las prácticas de estrategia de Accenture en el Reino Unido e Irlanda y fue el responsable de la práctica de Fusiones, Adquisiciones y Alianzas en Europa durante muchos años.

James abandonó formalmente la práctica comercial de Accenture en 2005 para centrarse en cuestiones estratégicas y de rendimiento organizativo en el sector del desarrollo. Sin embargo, continuó trabajando extensamente con la práctica sin ánimo de lucro de Accenture, ADP (*Accenture Development Partnerships*), y dirigió una serie de misiones para ONG internacionales, como Plan International, AMREF, Acción contra el Hambre, CRS, Care International, World Vision, Amnistía Internacional, VSO y Action Aid.

Paralelamente a su labor de asesoramiento, James dedica parte de su tiempo a la elaboración de nuevos artículos de reflexión independientes cuyo objetivo es estimular nuevas ideas en torno a la eficacia de las grandes ONG internacionales. Esto dio lugar a su primer libro, "***Building a better international NGO***", publicado por Kumarian Press en Estados Unidos en 2013. El segundo, titulado "***Navigating Change for INGOs***", (también a través de Kumarian Press) se publicó en 2016. Más recientemente, publicó un nuevo e importante documento sobre liderazgo, esta vez en LinkedIn, titulado "***Rebuilding INGO Leadership***". Más información y enlaces en el sitio web [www.thecrowleyinstitute.org].

James es licenciado con matrícula de honor en Ingeniería Civil por el University College Cork, tiene un máster en Ingeniería Marina por el University College de Londres y un MBA por la London Business School.

Morgana Ryan

Morgana fue Senior Manager en Accenture, con experiencia en diversas tareas estratégicas, de procesos empresariales y de TI en los sectores privado y de desarrollo.

Morgana se incorporó a Accenture en 1997 y durante varios años se dedicó principalmente a trabajar con grandes empresas petroleras internacionales y de servicios públicos, como Energy Australia, Transalta y Shell Exploration and Production. Esto le dio la oportunidad de trabajar en Australia, Oriente Medio, Europa y Asia.

En los últimos años se ha centrado en el sector del desarrollo internacional, aplicando sus conocimientos y experiencia en Accenture Development Partnerships (ADP), una organización sin ánimo de lucro de Accenture. En la actualidad, Morgana dirige ADP en Asia-Pacífico. Morgana ha tenido el privilegio de trabajar con algunas de las ONG internacionales más grandes del mundo, en múltiples niveles; diseñando e implementando mejoras en la sede/secretaría internacional, organizaciones nacionales, regionales y nacionales. Este trabajo se ha centrado en gran medida en cómo ONG internacionales complejas con recursos limitados pueden operar para lograr más juntos, en particular cuando se enfrentan a importantes huellas geográficas y programáticas. Entre sus clientes más recientes figuran Oxfam International, Amnistía Internacional, Plan International, Save the Children y Catholic Relief Services.

Mientras trabajaba en estos proyectos, a Morgana le llamó la atención la escasa bibliografía disponible sobre los aspectos operativos y estructurales de la gestión y las organizaciones no gubernamentales internacionales a nivel práctico en la búsqueda de un mejor rendimiento organizativo. Sobre esta base, Morgana y James Crowley decidieron colaborar para compartir sus experiencias en el sector comercial y de desarrollo como referencia para quienes trabajan en el desarrollo internacional. Tras una etapa como miembro del Consejo de Administración de Care Australia, en 2024 se ha convertido en Consejera Delegada de Care Australia.

Morgana es licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Monash de Clayton (Australia).

James Crowley y Morgana Ryan

djamescrowley@gmail.com
morganaryan@hotmail.com
thecrowleyinstitute@gmail.com

thecrowleyinstitute.org