

Bryson, John m. (2004): "The Strategy Chance Cycle: an effective strategy planning approach of Nonprofit Organizations" in Herman, Robert D. "The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & management, Jossey-Bass, San Francisco, pp.171-203

El proceso llamado Ciclo de Cambio Estratégico (Poister y Streib, 1999, pp. 309-310) debe servir para:

1. Identificar y responder a los retos más fundamentales en una organización.
2. Ayudar a establecer el propósito y valores de la entidad que influyen en la misión y estrategias.
3. Dar relevancia a las tendencias y fuerzas externas que afectan a la organización y su misión.
4. Ser políticamente realista teniendo en cuenta las preocupaciones y preferencias de los *stakeholders* internos y especialmente de los externos.
5. Favorecer el compromiso activo de los gestores, responsables, equipo directivo, apoyados por los empleados cuando sea necesario.
6. Buscar la confrontación constructiva entre los participantes clave, sobre aspectos críticos con el objetivo de comprometerlos en la planificación.
7. Estar orientado a la acción y destacar la importancia del desarrollo de los planes para implementar estrategias.
8. Orientar a la organización hacia las decisiones de implementación para posicionarla favorablemente en el futuro.

El Ciclo de Cambio Estratégico (CCE), no es sólo un proceso de planificación estratégica, sino que es un proceso de dirección (*management*) estratégico.

El proceso está diseñado para crear valor colectivo (Moore, 2000) y tiene 10 pasos:

1. Acuerdo inicial sobre el proceso de planificación estratégica.
2. Identificar las obligaciones organizativas.
3. Clarificar la misión y los valores organizativos.
4. Analizar el entorno interno y el entorno externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
5. Identificar las cuestiones estratégicas de la organización.
6. Formular las estrategias.
7. Revisar y adaptar el plan/es estratégico en el tiempo.
8. Establecer una visión organizativa efectiva.
9. Desarrollar un proceso de implementación efectivo.
10. Reanalizar estrategias y procesos de planificación estratégica.

1. Acuerdo inicial sobre el proceso de planificación estratégica.

Entre los *stakeholders* (cualquier persona, grupo u organización que se ve afectada por la organización: clientes o consumidores, fundadores, empleados, consejo directivo, miembros, voluntarios, otras ONL que proveen de servicios complementarios o son socios en proyectos, financiadores y proveedores) claves y los decisores de la ONL; el acuerdo inicial debe cubrir:

1. El objeto del esfuerzo
2. Pasos preferentes en el proceso
3. La forma y momento de los informes.
4. El papel, funciones y miembros de cada comité, p.e. el Comité de Coordinación del Plan Estratégico (SPCC).
5. El papel, funciones y miembros del equipo de planificación estratégica.
6. El compromiso de los recursos necesarios para llevar a cabo el esfuerzo.
7. Cualquier limitación importante del esfuerzo.

Tareas preliminares: identificar quiénes son los decisores clave y quiénes deben involucrarse en este esfuerzo inicial.

Para muchas ONL, el consumidor será el *stakeholder* clave, pero existe el peligro de que se ignore a otros grupos importantes u olvidar que la mayoría de las ONL pretende promover los valores y virtudes de la ciudadanía activa (más allá del consumidor activo).

Es importante contar con diferentes puntos de vista, y si es necesario que la organización tenga diferentes misiones, y quizás diferentes estrategias para diferentes *stakeholders*.

2. Identificar las obligaciones organizativas.

Identificar las obligaciones formales e informales. Es necesario conocer la legislación, requerimientos, expectativas de la organización y la normativa interna de la organización (estatutos, contratos, compromisos,...).

3. Clarificar la misión y los valores organizativos.

La misión de la organización es su razón de ser, la justificación social de su existencia, en último término su misión debe ir encaminada a la creación de valor colectivo-público. Clarificar la misión elimina muchos conflictos innecesarios y ayuda como canal de discusión productiva: pensar, aprender y actuar. Es una fuente de inspiración y guía para los *stakeholders* clave, los empleados, etc.

4. Analizar el entorno interno y el entorno externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Entorno externo: detectar, analizar las oportunidades y amenazas (que se pueden convertir en oportunidades). Para ello podría ser conveniente contar con un asesoramiento externo poder dedicar espacios a la reflexión en la organización a través de diferentes técnicas.

Interno: detectar y analizar las debilidades y fortalezas. Deben tener claro su filosofía, sus valores, competencias distintivas, su cultura y el conjunto de recursos que aseguran su estabilidad y permiten afrontar los cambios.

5. Identificar las cuestiones estratégicas de la organización.

Las cuestiones estratégicas son principalmente cuestiones de política (interna) o cambios y retos que afectan a la entidad bien sea en sus obligaciones, la misión y los valores y también a nivel de proyectos o servicios, clientes, usuarios o donantes, costes, financiación, organización o gestores.

El plan estratégico se centra en lograr la mejor adaptación entre la organización y su entorno: atender al entorno externo, y también a la misión, valores organizativos y el entorno interno: hay que replantearse si la misión sigue siendo apropiada y si no lo es, definir y asumir una nueva misión.

Las cuestiones estratégicas por definición van a suponer afrontar una serie de conflictos de diferente naturaleza. Esto es, habrá que tener en cuenta los fines (el qué) los medios (como y cuánto) la filosofía (el porqué) y el tiempo (cuándo) y quién tiene la obligación de evaluar las ventajas o desventajas de los diferentes formas de resolver el asunto.

Las cuestiones estratégicas originan conflictos por definición, por lo que es necesario "la inteligencia emocional" (Goleman 1995) para solucionarlos con efectividad.

El estudio de una cuestión estratégica debería contener 3 elementos:

- El tema debe ser descrito brevemente, planteado como una pregunta, sobre la cual la ONL puede hacer algo (si no, no hay que perder el tiempo). Debería haber varias respuestas, para que la organización (ONL) aprenda más sobre el contexto en el que está el asunto estratégico y pueda explorar diferentes respuestas.
- Hacer una lista de los factores que hacen del tema un cambio fundamental. En particular, en las obligaciones de la ONL, misión, valores, fortalezas y

debilidades, oportunidades y amenazas, que hacen que este tema sea estratégico para la ONL.

- Prever las consecuencias del fracaso en el tratamiento del tema estratégico. Si no hay consecuencias es que no es estratégico (al menos ahora). Pero si puede afectar a la supervivencia de la entidad o significa que se puede perder una oportunidad importante, el asunto es claramente estratégico y debe ser atendido inmediatamente.

Hay 2 tipos de cuestiones estratégicas:

- Cuestiones de desarrollo: tienen potencial para alterar la ONL y su proyecto principal, pero no hay precedentes reales (p.e. integrarse en el e-commerce).
- Cuestiones de no desarrollo: no cambiarían la estrategia completa de la ONL.

Por tanto hay asuntos que requieren una respuesta inmediata y no rutinaria, otros requieren alguna acción en el futuro o ahora y pueden integrarse en la organización regular del plan estratégico; y otros no requieren una acción ahora pero deben ser continuamente monitorizados.

Hay 7 aproximaciones básicas para identificar los asuntos estratégicos:

1. Directa: se discuten los mandatos, misión, DAFO.
2. Indirecta: *brainstorming* sobre diferentes grupos de opciones antes de identificar los asuntos estratégicos, se incluyen expectativas de *stakeholders*, aumentar fortalezas y oportunidades y minimizar debilidades y amenazas. Las opciones se reagrupan en clusters y cada uno representa una categoría de asuntos, se desarrolla una categoría representativa de cada cluster.
3. De objetivos: indicadores de resultados u objetivos, se identifican los asuntos que deben tratarse antes de que los objetivos sean logrados
4. Visión de éxito: qué pretende lograrse y se identifican los asuntos que deben resolverse antes de lograr esa visión.



5. Mapa oval: causa-efecto:
6. De tensión: relacionada con el capital, la innovación y el cambio, la tradición y el aumento de productividad.
7. Análisis de sistemas: si es un sistema con efectos *feedback* complejos, debe ser formalmente diseñado para poder entenderlo.

Aunque algunos autores consideran que se debe empezar siempre por asuntos, objetivos, visión o análisis; depende de la situación y de la sabiduría del planificador, que debe elegir la aproximación más adecuada.

6. Formular estrategias para afrontar las cuestiones estratégicas.

Una estrategia se define como un modelo de propuestas, políticas, programas, acciones, decisiones o asignaciones de recursos que define lo que es una organización, lo que hace y por qué lo hace.

La estrategia es un concepto amplio, se centra en la consistencia de la retórica (lo que dice la gente), las elecciones (lo que la gente decide y está dispuesta a pagar por ello), acciones (lo que hacen) y las consecuencias de esas acciones. Todo ello debe ajustarse con la cultura de la organización, incluso si el propósito de la estrategia es reconfigurar esa cultura.

Hay muchas aproximaciones, se describen 2:

- Proceso de 5 partes que empieza con la identificación de alternativas prácticas y sueños o visiones para resolver los asuntos estratégicos. Cada opción se concreta en una acción: 1- hacer, conseguir, comprar o lograr. 2- se enumeran las barreras para lograrlo. 3- Propuestas. 4- Acciones para implementar propuestas. 5- Programa detallado de trabajo.
- Mapa oval: si hay relaciones complejas. Elabora una lista de opciones para localizar cada asunto estratégico: causa-efecto. Es frecuente que las estrategias sean técnica, política, moral, ética y legalmente impecables, pero no se ocupan de los asuntos que se presume deben hacerlo.

7. Revisar y adoptar el plan/es estratégico.

Una vez que se han formulado las estrategias, los planificadores deben obtener la decisión oficial para adoptarlas e implementarlas. Este paso se une con el 6 en pequeñas ONL.

8. Establecer una visión organizativa efectiva.

Una vez que las estrategias se han implementado con éxito y se ha logrado todo su potencial, la ONL describe lo que le gustaría ser: una visión del éxito, que incluya la misión, los valores y la filosofía, estrategias básicas, criterios de performance, reglas de decisión importantes y estándar ético que se exige a los empleados. Esta descripción permite que todos los miembros de la organización conozcan lo que se espera de ellos, sin la constante supervisión de los managers, y pueden actuar por propia iniciativa, generando así energías para lograr el propósito de la organización.

Algunos autores defienden este punto como el 1º, hay 2 respuestas a esto: los puntos anteriores ayudan a establecer esta visión desde puntos de vista muy diferentes que se han internalizado previamente; y la mayoría de las organizaciones no son capaces de desarrollar una visión detallada del éxito hasta que se ha realizado el plan estratégico, que permite a los miembros saber los que quieren, lo que pueden tener y la diferencia entre ambos; además, la visión del éxito no es necesaria para inducir a aumentos de la performance (esto se consigue, en muchos casos, simplemente identificando y resolviendo satisfactoriamente unos pocos asuntos estratégicos). Por eso este paso es "opcional".

9. Desarrollar un proceso de implementación efectivo.

No es suficiente sólo crear un plan estratégico, hay que implementarlo y desarrollarlo. Este paso se combina con el 7 en pequeñas ONL (formular estrategia). Si son grandes organizaciones se realizan planes de acción detallada:

1. Implementación de roles y responsabilidades de las comisiones de seguimiento y control, equipos organizativos y las personas¹
2. Resultados esperados y objetivos específicos e hitos.
3. Pasos de acciones específicas y detalles relevantes.
4. Calendarios.
5. Necesidades de recursos y fuentes.
6. Proceso de comunicación
7. Procesos de revisión, monitorización y corrección a mitad de curso

Una estrategia implementada con éxito e institucionalizada supone el establecimiento de un nuevo modelo, un conjunto de implícitos o explícitos principios, normas, reglas, procedimientos de toma de decisiones dentro del cual las expectativas de los actores convergen en un área determinada.

¹ Hay constantes referencias al control, supervisión; pero a través de la responsabilidad colectiva e individual. Las tareas han de estar bien definidas para que la responsabilidad no se diluya.

10. Reanalizar estrategias y procesos de planificación estratégica.

Reanalizar las estrategias realizadas, centrarse en las estrategias exitosas y si deberían mantenerse, ser reemplazadas o finalizar por una razón u otra.

CIRCUNSTANCIAS ESPECÍFICAS

El Ciclo de Cambio Estratégico es un enfoque general de planificación y gestión estratégica, debe adaptarse a cada situación específica para ser útil.

LA SECUENCIA DE LOS PASOS

El Ciclo de Cambio Estratégico es un proceso iterativo, los participantes deben repensar lo que han hecho varias veces antes de alcanzar la decisión final. Se debe reexaminar la misión, no importa por dónde se empiece, siempre hay que volver a la misión: pensar y actuar, pensar y actuar.

UTILIDAD DE LA VISIÓN, OBJETIVOS Y TAREAS

La visión debe ser útil para provocar la identificación de los temas estratégicos, guiar la búsqueda y desarrollo de estrategias, inspirar la adopción de planes estratégicos o guiar la implementación de esfuerzos.

Especialmente para las ONL, se deben desarrollar planes que incluyan medidas de los resultados y del output

APLICACIÓN DEL PROCESO A TRAVÉS DE SUBUNIDADES ORGANIZATIVAS

La planificación estratégica incluye deliberación, decisión y acción; aplicado a la organización como un todo, a través de subunidades, niveles y funciones en las que se organiza la ONL.