



DOCUMENTO DE APRENDIZAJE

# PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ



**DESARROLLO DE ESTRATEGIA**

SEPTIEMBRE 2020



# DOCUMENTO DE APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

PeaceNexus (PN) es una fundación con sede en Suiza que tiene como objetivo fortalecer la capacidad de las organizaciones que desempeñan un papel en la construcción de sociedades pacíficas e inclusivas. PeaceNexus apoya a sus socios en tres áreas principales i) asistencia para el desarrollo organizacional de las organizaciones de construcción de paz, ii) fortalecimiento de la capacidad de gobiernos, sociedad civil y empresas para la respuesta al conflicto y iii) facilitación de un diálogo inclusivo con las empresas para desarrollar soluciones a los desafíos locales de construcción de paz. PeaceNexus tiene como objetivo aumentar la eficacia en la construcción de paz fortaleciendo las competencias de sus socios y la colaboración entre los mismos.

Ahora que celebra su décimo aniversario, PN lanza una serie de Documentos de Aprendizaje que comparten lecciones aprendidas a través de su trabajo con el objetivo de llegar a un público más amplio. El presente documento, primero de esta serie, se centra en las lecciones aprendidas en el desarrollo organizacional. PN cree que el desarrollo organizacional es crucial para aumentar la efectividad del trabajo en la construcción de paz y, sin embargo, suele ser descuidado y subvalorado por los donantes. Por ello, este documento pretende aumentar la visibilidad de este trabajo.

Desde su creación, PN ha brindado apoyo al desarrollo organizacional de más de 30 organizaciones de construcción de paz. Sus socios incluyen desde pequeñas organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la prevención de conflictos y construcción de paz en el ámbito local, hasta grandes organismos multilaterales cuyo mandato principal es la paz y la seguridad. Brindamos apoyo continuo a nuestros socios de acuerdo con sus necesidades y durante todo el proceso de mejora. La mayoría de nuestras alianzas para el desarrollo organizacional incluyen asistencia para fortalecer la estrategia organizacional, ya sea desarrollando una nueva estrategia o revisando la existente. Este documento comparte lecciones aprendidas de nuestra experiencia en el apoyo a estos procesos, recopiladas a través de entrevistas con el personal de PN, los socios y consultores involucrados.

Lejos de ser una guía “paso a paso” para el desarrollo de una estrategia, este documento recoge reflexiones de los socios y sus equipos que han pasado por un proceso estratégico. Nuestra meta es compartir con otras organizaciones de construcción de paz que inicien un proceso estratégico lo que nuestros socios dijeron haber deseado saber antes; así no les cueste tanto el aprendizaje.

## ¿CUÁL ES EL VALOR DE UN PROCESO DE DESARROLLO DE ESTRATEGIA?



*Cuando se le preguntó: “¿Por qué sintió la necesidad de desarrollar una estrategia?”, nuestro socio ABAC ('Association Burkinabé d'Action Communautaire') dijo varias veces “On naviguait à vue” (andábamos a tientas). Como resultado del proceso, ahora tienen una idea más clara de quiénes son y hacia dónde se dirigen, lo que les ayuda en la toma de decisiones diarias. Colocaron carteles con sus prioridades y principios clave por toda su oficina y se refieren a ellos en cada reunión interna.*

Las organizaciones de construcción de paz trabajan en contextos particularmente volátiles, impredecibles y propensos al riesgo, lo que hace que la flexibilidad, sensibilidad al conflicto y adaptación continua sean esenciales. Con frecuencia el entorno es estresante, lo que implica una alta rotación en los equipos o agotamiento de su personal en algunos casos. Además, las organizaciones de construcción de paz se enfrentan a unas condiciones de financiación particularmente desafiante. En general, reciben fondos para proyectos a corto plazo que no permiten desarrollar estrategias a largo plazo que logren un cambio social. Se enfrentan a la presión de mostrar resultados concretos e inmediatos sobre objetivos que son intangibles y a largo plazo. El aumento de la polarización y la volatilidad del contexto global actual afecta directamente su trabajo, incluso aumenta sus riesgos.

Estas circunstancias hacen que muchos consideren que el desarrollo de una estrategia sea obsoleto. ¿Para qué invertir tanto tiempo y recursos en un documento que estará desactualizado tan pronto como se publique? ¿Por qué pasar por un proceso estratégico cuando gran parte de lo que hacemos está determinado por lo que los donantes financiarán? Sin embargo, según la experiencia de nuestros socios, el desarrollo de la estrategia es más relevante que nunca.



**Ante todo, una estrategia proporciona dirección.** Una buena estrategia describe la visión de la organización sobre el futuro y la compromete a actuar conforme a ella. Otorga un claro sentido de propósito al equipo, al consejo de administración de la organización y a sus aliados y apoyos, y se convierte en un punto de referencia compartido para guiar la toma de decisiones. Proporciona decisiones estratégicas sobre cómo la organización puede contribuir mejor a su visión. Estas decisiones estratégicas no solo informan el trabajo programático de la organización, sino que también configuran su gobernanza, gestión, estructuras y políticas internas. Cuando una estrategia presenta al mundo una voz claramente articulada y coherente, se convierte en una herramienta poderosa para movilizar recursos y apoyo para la agenda de la organización. Muchos de nuestros socios han descubierto que tener una estrategia clara fortaleció su posición respecto a sus financiadores y ayudó a construir alianzas genuinas y más equitativas con los donantes.



**El proceso de desarrollo de una estrategia es tan importante como su producto final.** Un proceso de estrategia sólido le da a una organización la oportunidad de (re) alinearse detrás de una visión común, construyendo unidad y fuerza de propósito. Puede revitalizar un equipo

y crear nuevas oportunidades. Una reflexión sobre los principios y las prioridades de la organización puede identificar desfasajes entre los valores propuestos y las prácticas cotidianas. Puede crear espacio para que el equipo identifique dinámicas subyacentes, relaciones de poder y aspectos de la cultura organizacional que impiden el funcionamiento y el impacto, lo que a su vez les permite dialogar y resolver problemas en torno a estos temas, e iniciar un proceso más profundo de cambio organizacional. En retrospectiva, muchos de nuestros socios identificaron numerosos beneficios derivados del proceso que inicialmente no habían imaginado.

**Un buen proceso estratégico facilita una cultura de reflexión estratégica.** El proceso implica una reflexión sobre dónde se encuentra la organización dentro de su entorno, su idoneidad para cumplir con su propósito, dónde radican su nicho y ventaja comparativos, y cómo puede contribuir de manera óptima a su visión. Los contextos cambian, las organizaciones pueden comenzar a perder el rumbo o sentirse autocomplacientes y por ello dejar de innovar. Siempre es necesario dar un paso atrás de modo consciente, mirar el contexto nuevamente, obtener retroalimentación de otras voces y reflexionar sobre el propio posicionamiento; no solo en un proceso de estrategia, sino rutinariamente, en la planificación y en otros procesos organizacionales. Si no existe aún una cultura de reflexión estratégica continua en la organización, un proceso de estrategia puede ser un buen catalizador.

.....

**Sin embargo, en la vida real, los procesos estratégicos no siempre cumplen con estas expectativas.** Muchas veces las organizaciones ven la estrategia como una carga o una obligación impuesta por el consejo o los donantes, en lugar de verla como un proceso que puede beneficiar a la organización. A veces, las estrategias son redactadas por un consultor externo y no se asimilan. Peor aún, el equipo puede sentirse obligado a pasar por un proceso en el que no se siente empoderado y no ve ningún beneficio. Esto puede agotar los recursos e incluso reforzar una dinámica organizacional poco saludable. A veces, los procesos mal desarrollados conducen a documentos de estrategia que son tan amplios o cargados de jerga que no tienen sentido como guía para la toma de decisiones.

Saber qué puede ofrecer un proceso estratégico y qué daño puede causar son conocimientos esenciales para cualquier líder que desee encarar dicho proceso.



*La “Alta Autoridad para la Consolidación de la Paz” en Nigeria, una agencia gubernamental cuyo objetivo principal es la construcción de paz, introdujo nuevas herramientas para el análisis de contexto en su proceso de planificación estratégica. Las herramientas ahora están integradas en otros procesos organizacionales, asegurando el análisis continuo y la adaptación de sus planes de trabajo anuales. Como resultado, la agencia no solo tiene una nueva estrategia, sino una cultura organizacional mucho más fuerte para reflexionar sobre las actividades pasadas y, como resultado, adaptarse.*



*Al revisar su misión y valores, nuestro socio United Network of Young Peacebuilders se dio cuenta de que sus valores seguían siendo invariables a pesar de que había cambiado su rol como red de organizaciones de construcción de paz dirigidas por los jóvenes en el campo emergente de juventud, paz y seguridad. Con la ayuda de un consultor de comunicación, desarrolló una formulación clara de este nuevo rol y su potencial para valorizarse de cara a sus miembros y donantes. Este marco demostró ser muy útil para obtener una subvención de tres años a fin de implementar la visión que había desarrollado.*

## EJEMPLOS DE BENEFICIOS QUE NUESTROS SOCIOS OBTUVIERON DE UN PROCESO DE ESTRATEGIA.

- Un equipo más unido y cohesionado.
- Tránsito hacia una cultura de aprendizaje continuo.
- Más claridad sobre el rol de la organización y su capacidad para comunicarlo.
- Mejor diálogo y relación entre el equipo y su consejo.
- Relación más sólida y equitativa con los donantes.
- Mejor comprensión del contexto y su evolución.
- Cambios en la comunicación interna, p. ej. cómo se desarrollan las reuniones.
- Nuevos conocimientos y habilidades.

### ERRORES COMUNES Y RESULTADOS NO DESEADOS

- El proceso refuerza los desequilibrios de poder existentes o crea facciones.
- El proceso conduce al mínimo común denominador y no a un mejor pensamiento colectivo.
- La participación es baja o el proceso es "secuestrado" por algunas personas.
- Hastío de los procesos de desarrollo de estrategias; demasiado análisis y consulta, resta energía para las conversaciones importantes.
- Un documento cargado de jerga que no incentiva.
- Falta de acuerdo sobre los criterios de toma de decisiones; el proceso o el producto no se consideran legítimos.
- Un proceso exclusivamente interno sin verificación de la realidad con actores externos.
- Falta de un plan operativo o existencia de una hoja de ruta demasiado ambiciosa.

# DISEÑO Y GESTIÓN DEL PROCESO

Diseñar un proceso de desarrollo o revisión de la estrategia es un arte en sí mismo. El proceso estratégico generalmente incluye los siguientes componentes: definir el propósito, el alcance y las expectativas; analizar la organización y el contexto en el que opera; determinar la dirección estratégica y las prioridades para el futuro; y analizar los cambios en la estructura organizativa y la gestión asociados con esta nueva dirección. Aunque haya una progresión general —desde la definición del alcance, el análisis, la determinación de la dirección y la priorización, hasta la operacionalización—, todos estos componentes están interrelacionados y el avance no es unidireccional ni lineal. El cuidadoso diseño del proceso es clave. Siempre que se pueda es bueno incluir un experto en desarrollo organizacional para diseñar y dirigir el proceso. Así y todo, ningún proceso se desarrollará exactamente como se planeó, y siempre será necesario hacer adaptaciones.

**Primero debe definirse el propósito, el alcance y la profundidad del proceso.** No siempre hace falta una revisión profunda de la estrategia y la salud de la organización, a veces es suficiente una revisión más superficial. Si el tiempo y los recursos son limitados, la organización primero deberá aclarar el propósito del ejercicio: ¿por qué queremos embarcarnos en este proceso?, ¿qué esperamos lograr?, ¿cómo sería un proceso exitoso?, ¿qué significa “suficientemente bueno” para nosotros?

Las perspectivas que los actores clave involucrados - consejo, directores y equipo- tienen sobre el propósito principal del proceso de estrategia usualmente son diferentes. Si alguno de estos actores clave considera que el ejercicio solo define objetivos, mientras que otros esperan que implique un replanteo absoluto de las prioridades organizacionales o la estructura interna, el proceso seguramente va a generar decepción.



*El director ejecutivo de nuestro socio de Senegal ONG- 3D consideró el proceso de desarrollo de la estrategia como una oportunidad para cambiar su propio rol dentro de la organización. Después de entrevistarse con él, y con otras partes interesadas clave, el consultor contratado lo alentó a compartir su visión con su equipo en lugar de guardarse esa información. En la primera reunión de planificación anunció que la nueva estrategia era una oportunidad para una transición en el liderazgo y abrir paso a la próxima generación. Esto cambió por completo la perspectiva que su equipo tenía sobre el proceso y aumentó mucho su compromiso.*



La dimensión que tome el proceso debe coincidir con el tiempo y los recursos existentes. La fatiga que pueden generar estos procesos es un riesgo real. Si el proceso empieza a percibirse como interminable, el compromiso disminuye. Muchos de nuestros socios han aprendido a no ser demasiado ambiciosos sobre el alcance y la profundidad del ejercicio. Muchos socios lamentaron no haber invertido suficiente tiempo al principio para acordar el propósito, los resultados esperados y el alcance del proceso.

**Es clave para el éxito del proceso una apropiación fuerte por parte de los participantes.** La participación y el compromiso de un grupo amplio de actores crea una imagen holística de la organización y su entorno, otorga legitimidad al proceso y al documento final, y ayuda a



construir un sentido de propósito compartido. El diseño del proceso debe considerar cuidadosamente la apropiación y cómo mantener a las personas totalmente involucradas y comprometidas en todo momento.

**Es importante tener en cuenta la dinámica de poder al diseñar el proceso.** La cultura de una organización determina el grado de libertad que el equipo siente para participar abiertamente en un proceso. Incluso un proceso que está diseñado para ser participativo puede no serlo si el equipo se siente desempoderado, sometido o temeroso. Las fricciones y las relaciones de poder existentes, incluidas las relaciones de género y los factores culturales —p. ej., las normas de respeto a las personas de mayor rango—, pueden obstaculizar el logro de un proceso verdaderamente abierto. El líder de la organización, o el consultor que acompaña el proceso, debe considerar estas dinámicas y tomar medidas preparatorias si es necesario, como hacer declaraciones claras de intención y modelar un nuevo comportamiento.

*Metamorphosis, una ONG independiente con sede en Skopje, Macedonia del Norte, reconoció que el equipo debe participar no solo de modo pasivo como sucedía en el pasado, sino activamente, en la configuración de la estrategia. Se conformó un Equipo de Cambio con miembros de diferentes sectores de la organización. Los directores fueron incluidos pero no tenían el poder de decisión final. En cambio, el equipo en su conjunto tomó decisiones. Esto fue particularmente importante porque se había acumulado un importante grado de frustración. Entonces el equipo se sintió empoderado para ejercer el liderazgo.*

## PRINCIPALES APRENDIZAJES

### DISEÑO Y GESTIÓN DEL PROCESO

**Para alcanzar consenso sobre el propósito y el alcance del proceso estratégico es mejor involucrar a una diversidad de actores.** Para incluir diversas perspectivas desde el inicio del proceso, a muchos socios les ha resultado útil formar un “comité de estrategia” que puede estar compuesto por representantes de diferentes partes de la organización (la dirección, miembros más jóvenes y, a veces, un miembro del consejo). Este comité, a veces con la asistencia de un consultor externo, puede ofrecer perspectivas sobre la utilidad del proceso, por ejemplo, a través de entrevistas o encuestas; definir el alcance apropiado; y facilitar el diálogo y generar consenso en torno a ello.

**Distinguir entre apropiación y consulta.** Una amplia apropiación es clave, pero no necesariamente requiere la plena participación de todo el equipo en todo momento. Los procesos excesivamente consultivos pueden socavar la motivación y la aceptación del equipo. Cuando un proceso se prolonga durante meses, el equipo puede comenzar a sentir que agrega poco valor, especialmente si el proceso aún es dominado por pocas voces. Muchos de nuestros socios han aprendido que funciona mejor crear grupos de trabajo con miembros seleccionados para el caso, al mismo tiempo que se comunican los hallazgos a otros miembros del equipo y se les brinda la oportunidad de participar o comentar sobre ellos.

**Ofrecer información clara y oportuna sobre el proceso a medida que se desarrolla.** La importancia de mantener informados a todos sobre el estado del proceso es una de las lecciones que nuestros socios aprendieron con frecuencia de la manera más dura. Cuando el equipo no está directamente involucrado en todos los pasos, fácilmente se puede sentir perdido o aislado. Es esencial comunicarse con el equipo y otras partes interesadas durante todo el proceso para que comprendan sus objetivos, por qué está diseñado de tal manera, en qué momento se encuentra, a dónde lleva y cuál es su rol en dicho proceso.



# ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EN SU ENTORNO

El proceso de la estrategia incluye una revisión de la organización y el entorno en el que opera. Esto implica desentrañar la identidad esencial de la organización, el contexto en el que funciona, los recursos y las competencias disponibles. Este análisis ayuda a identificar el nicho estratégico de la organización, dónde su misión y competencias se superponen con las prioridades programáticas y los recursos disponibles.

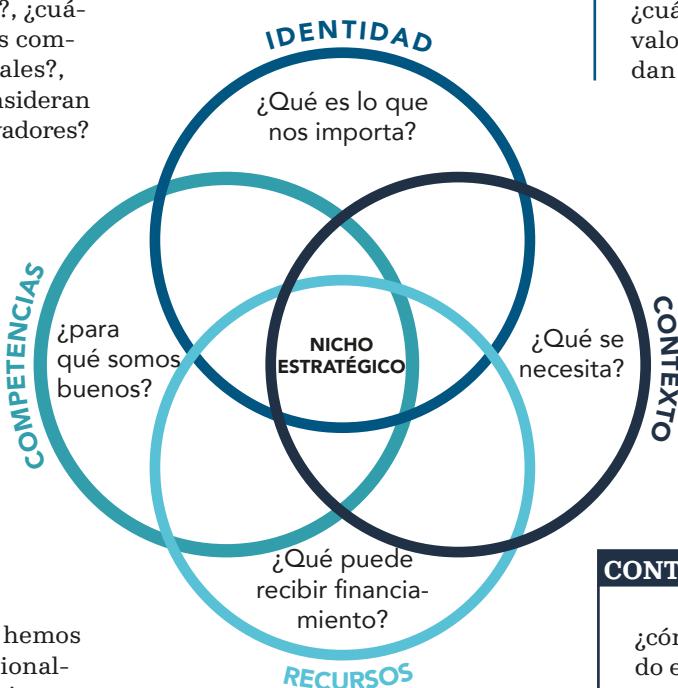
Normalmente se analizan cuatro áreas clave:

## COMPETENCIAS

¿en qué somos buenos y qué nos diferencia de otras organizaciones en términos de experiencia e instrumentos?, ¿cuáles son nuestras competencias centrales?, ¿todavía nos consideran vigentes e innovadores?

## IDENTIDAD

¿cuál es nuestra misión o propósito principal?, ¿todos lo interpretan de la misma manera?, ¿cuáles son nuestros valores?, ¿éstos nos dan una guía clara?



## RECURSOS

¿de qué recursos hemos dependido tradicionalmente y cómo está evolucionando el contexto de financiamiento?, ¿cuáles son las prioridades de los donantes y cómo se alinean con nuestra misión?, ¿qué oportunidades existen para una financiación sostenible o para nuevas actividades generadoras de ingresos?, ¿qué valor aportan nuestras alianzas?, ¿podrían fortalecerse o desarrollarse otras nuevas?

## CONTEXTO

¿cómo está evolucionando el conflicto/contexto?, ¿qué tendencias observamos?, ¿qué necesidades y oportunidades vemos hoy?, ¿qué fuerzas positivas y negativas influyen en nuestro contexto a nivel local, regional y global?, ¿cuáles son los posibles escenarios futuros?

**El análisis debe ser personalizado y circunscrito para que los recursos se inviertan razonablemente.** El análisis es crucial para el proceso de la estrategia. Sin embargo, también puede agotar tiempo y energía o paralizar el proceso si es demasiado exhaustivo y no se enfoca en las preguntas más estratégicas y relevantes.

Por lo tanto, es importante definir el alcance y el propósito del análisis y centrarse en las preguntas prioritarias. Se pueden utilizar diferentes fuentes y métodos (análisis de contexto, creación de escenarios, grupos focales, entrevistas con socios clave, mapeo de donantes, revisión documental de estrategias gubernamentales o de donantes, encuestas de personal, auditorías de capacidad, etc.), dependiendo de qué tan exhaustivo se necesita que sea el análisis de cada área.

**El verdadero valor está en la reflexión conjunta sobre los resultados del análisis.** El análisis debe proporcionar un panorama sobre cómo se alinean diferentes dimensiones de la organización y su entorno. ¿Su misión y visión están alineados con lo que requiere el contexto?, ¿las capacidades, conocimientos y las habilidades del equipo coinciden con lo que se les pide?, ¿hay recursos disponibles para el tipo de trabajo que la organización quiere desarrollar? La reflexión colectiva sobre estas preguntas es el primer paso para volver a alinear estas dimensiones y crear un sentido de apropiación sobre los cambios que puedan necesitarse.

Puede ser útil reflexionar sobre los desequilibrios organizacionales, o las implicancias que conlleva poner demasiado énfasis en una dimensión, a expensas de las demás.

Este tipo de meta-análisis puede derivar en ajustes más profundos, evitando que el desequilibrio organizacional se perpetúe en los siguientes ciclos de la estrategia.

Enfocarse demasiado en lo que uno hace bien a expensas de las otras dimensiones:

- Se “desalma” – Se vuelve un tecnócrata
- No adapta la metodología y la experiencia al contexto
- Ya no quiere cambiar el mundo – pierde su “voz profética”

Enfocarse demasiado en lo que les importa, a expensas de las otras dimensiones:

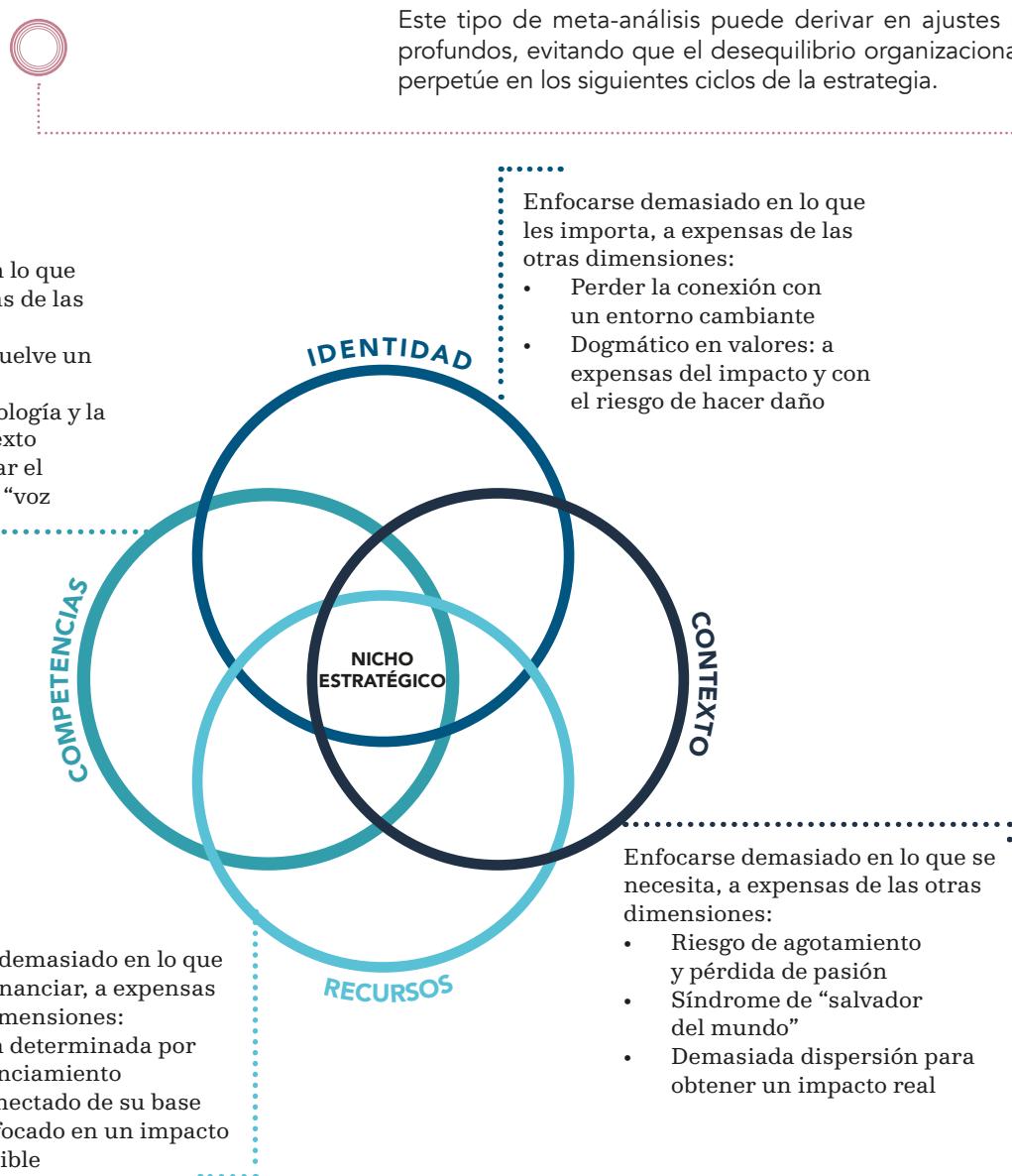
- Perder la conexión con un entorno cambiante
- Dogmático en valores: a expensas del impacto y con el riesgo de hacer daño

Enfocarse demasiado en lo que se puede financiar, a expensas de otras dimensiones:

- Acción determinada por el financiamiento
- Desconectado de su base
- No enfocado en un impacto sostenible

Enfocarse demasiado en lo que se necesita, a expensas de las otras dimensiones:

- Riesgo de agotamiento y pérdida de pasión
- Síndrome de “salvador del mundo”
- Demasiada dispersión para obtener un impacto real





*Nuestro socio ABAC, revisó la Estrategia Nacional de Desarrollo de Burkina Faso, por sugerencia de su consultor, y realizó entrevistas individuales con actores y socios clave. Hasta entonces, la organización se había centrado exclusivamente en las necesidades de su comunidad sin tomar en cuenta cómo encajaba dentro del sistema más grande. El análisis amplió su comprensión del contexto en el que trabajaban y les ayudó a posicionarse en relación a las autoridades y las agencias donantes. Muy rápidamente esto se tradujo en financiamiento y nuevas alianzas.*

### PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS

Las organizaciones de construcción de paz necesitan encontrar formas de lidiar con lo imprevisible de los entornos cambiantes y volátiles en los que operan. Invertir en la planificación de escenarios puede ser de utilidad para garantizar que la estrategia de la organización no se centre demasiado en el momento presente. Incluso si no es posible formular una estrategia que se ajuste a todos los posibles escenarios futuros, es valioso pensar en múltiples escenarios. Esto ayuda a construir una cultura de reflexión y adaptación estratégica, y reduce el riesgo de que la estrategia pierda sentido cuando cambia el contexto.

## PRINCIPALES APRENDIZAJES

### ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EN SU ENTORNO

**Como principio general, cuanto más participativo sea el análisis, mejor.** El análisis conjunto construye un entendimiento compartido. Brinda la oportunidad de desarrollar las habilidades del equipo y la confianza en su propio conocimiento y competencia. También reduce el riesgo de que el proceso sea dominado por unos pocos individuos. Sin embargo, el tiempo del equipo puede ser muy limitado. La recopilación y el análisis colectivos de datos pueden crear una ‘fatiga de desarrollo de estrategia’ que genera parálisis antes de llegar a las preguntas difíciles. Tercerizar el análisis a un consultor no necesariamente reduce la apropiación, e incluso puede traer nuevas ideas. Lo esencial es que la reflexión sobre el análisis se realice conjuntamente.

**La incorporación de perspectivas externas ayuda a cuestionar los supuestos existentes.** Casi siempre es valioso involucrar a actores clave externos (donantes, socios implementadores, beneficiarios o representantes de la comunidad) en conversaciones sobre el nicho estratégico y la relevancia de la organización. Estos actores pueden traer una perspectiva más amplia sobre el contexto y un pensamiento nuevo. Algunas organizaciones han ido más allá y han organizado asambleas o reuniones comunitarias, que les resultaron muy útiles.

**El análisis puede servir como un espejo para la renovación de la cultura organizacional.** El análisis puede ayudar a la organización a identificar posibles brechas entre lo que representan y lo que realmente hacen. Para desarrollar nuevas formas de trabajo que aumenten el compromiso y el impacto, es clave reconocer tales desconexiones, en lugar de ocultarlas bajo la alfombra. Un facilitador externo puede ser particularmente útil para guiar la discusión sobre temas difíciles, desafiar los puntos ciegos devolviendo la imagen que se proyecta y dar voz a aquello que, de otra manera, quedaría acallado.

# DEFINIR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ESTABLECER PRIORIDADES

El análisis proporciona una base para adaptar la dirección estratégica de la organización y establecer prioridades. Del proceso de análisis y reflexión, generalmente surge cierta convergencia en la dirección estratégica y el nicho de la organización, aunque a menudo es necesaria una mayor clarificación y precisión.

Muchos de nuestros socios han descubierto que es clave tener claridad sobre la identidad de la organización -los valores esenciales, la visión y la misión. Una vez que esto está claro, el resto tiende a encajar más fácilmente.



Muchas veces el consenso comienza a debilitarse durante el proceso de definición de prioridades estratégicas. En definitiva, priorizar implica elegir. Puede haber resistencia a tomar decisiones por una variedad de razones: el deseo de abordar todas las necesidades e injusticias a las que uno se enfrenta, el miedo pragmático a perder oportunidades de financiamiento o la incapacidad de forzar una decisión cuando existen perspectivas contrapuestas. Las organizaciones de construcción de paz a menudo caen en la trampa de tomar decisiones solo en base a concesiones y acuerdos que incluyen todas las diferentes opciones en la estrategia. Esto da como resultado estrategias que se leen como una lista de compra que no proporcionan dirección alguna. Otro riesgo es tomar decisiones en función de la influencia de la personalidad de ciertos individuos o el poder de quienes abogan por una prioridad en particular. Una forma de evitar estos problemas es identificar cuidadosamente las opciones disponibles y dejar en claro el marco para su priorización.

## IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Las organizaciones generalmente se definen a sí mismas a través de su misión y un conjunto de principios o valores. Estos son útiles para orientar a la organización, pero a menudo son demasiado amplios y vagos para proporcionar una identidad compartida y sentido de dirección fuertes. Puede ser muy útil explorar colectivamente lo que realmente significan estos valores y cómo se deben aplicar en la práctica para fortalecer la unidad dentro de la organización.

El ejercicio también puede ser muy revelador cuando hay una brecha entre el ideal construido y la realidad. Valores como la inclusión y la tolerancia, por ejemplo, no siempre se ejercen en la gestión diaria de la organización. Ciertos valores también pueden estar sobreestimados. Las organizaciones de construcción de paz generalmente valoran el consenso a veces a expensas de sanos disensos.



*IDEA Central Asia, una de las organizaciones socias liderada por jóvenes, entrevistó a sus beneficiarios como parte de su proceso de desarrollo organizacional y se dio cuenta de que había una desconexión entre los valores organizacionales y las creencias inconscientes del equipo. Descubrieron que habían estado desempoderando, precisamente, a los jóvenes que pretendían empoderar, reproduciendo en su plan de estudios y actividades muchos de los estereotipos que buscaban abolir. Se enfrentaron valientemente a sus propios sesgos y salieron de esta experiencia desafiante con una nueva convicción y un sentido de propósito más fuerte, adaptando todos sus métodos y formas de trabajo.*

## HERRAMIENTAS DE PRIORIZACIÓN

La herramienta de priorización más común en el contexto de un taller es la votación por puntos de colores, útil por su simplicidad y transparencia. Sin embargo, puede ser complicado cuando los participantes interpretan de manera diferente las instrucciones o los problemas que deben priorizar. Con frecuencia, también, no logra capturar la complejidad de las elecciones que deben hacerse.

Se recomienda mapear las opciones de alguna manera visual. Puede ser tan simple como enumerar los pros, los contras y los supuestos para cada opción, o colocarlos en un gráfico xy -por ejemplo, mapeando los impactos y riesgo potenciales para cada una de las opciones.

## PRINCIPALES APRENDIZAJES

### DEFINIR LA DIRECCIÓN ESTRÁTÉGICA Y ESTABLECER PRIORIDADES

#### **Incluir las lecciones aprendidas.**

Esto crea continuidad, fomenta el gusto por el aprendizaje y la experiencia adquirida con el tiempo, y ayuda a crear apropiación por parte del equipo. Esto es más fácil cuando hay una cultura de aprendizaje y reflexión continuos, pero el ejercicio también puede ayudar a crear una cultura organizacional que valora el aprendizaje.

#### **Hacer una exploración profunda y presentar varias opciones antes de pasar a la priorización.**

En cualquier organización hay puntos de vista opuestos sobre lo que debe priorizarse y cuáles son las opciones más estratégicas. Esto es saludable y una gran fuente de creatividad e innovación. Vale la pena dedicarle el tiempo necesario a explorar cuidadosamente los pros y contras de las

diferentes opciones antes de tomar decisiones, que es cuando surgen las preferencias individuales que pueden ser contrapuestas. Lo esencial es garantizar que haya una etapa para identificar diversas opciones y contrastarlas con la visión, misión e identidad de la organización. Puede ser interesante el ejercicio en el que parte del equipo o algunas personas tienen que defender una opción distinta a la que prefieren.

**Se toman mejores decisiones cuando previamente se acuerdan los criterios para ello.** El proceso será más sistemático y transparente si se acuerdan los criterios para seleccionar opciones por adelantado. Esto ayuda a evitar tomar decisiones apresuradas o emocionales y, lo que es más importante, ayuda al equipo a entender los argumentos que susten-

tan el resultado, incluso si no reflejan sus preferencias. Estos criterios deben fluir lógicamente del análisis y del consenso sobre la visión, misión e identidad de la organización.

**Establecer el proceso de toma de decisiones.** Es importante establecer por adelantado cómo se tomarán las decisiones en caso de que no se logre consenso. Si no se tiene claro quién y cómo se tomarán las decisiones finales, se pueden crear falsas expectativas y se corre el riesgo de socavar la legitimidad de todo el proceso. Por ejemplo, si a los participantes se les ha dado la sensación de que son dueños del proceso y de repente sienten que la decisión final es tomada por los líderes, sean los directores o el consejo, puede ser desmoralizante y minar la aceptación del equipo.

# SOPESAR LO QUE LA NUEVA ESTRATEGIA IMPLICA PARA LA ORGANIZACIÓN



*Nuestro socio Metamorfosis se sorprendió al ver cuánto cambio organizacional era necesario para poner en práctica su nueva estrategia. Una decisión inicial de reestructurar la organización los llevó a darse cuenta de la necesidad de una nueva estrategia. Esto, a su vez, requería adaptar muchas políticas y sistemas para garantizar una alineación completa. Como el proceso tuvo mucha apropiación por parte del equipo, lograron hacer realidad estos cambios, pero tomó más tiempo del que inicialmente se esperaba.*

Hasta aquí, el proceso debería haber permitido a la organización responder preguntas clave relacionadas con su identidad, contexto, recursos y competencias y a definir su nicho estratégico: ¿qué es lo que la organización está mejor posicionada para ofrecer?, ¿por qué, cómo y cuándo? Algunos documentos de estrategia incluyen objetivos organizacionales que miran internamente, como los objetivos de crecimiento o capacidad, mientras que otros solo tienen objetivos programáticos que miran hacia fuera.

Dependiendo de las decisiones tomadas, alinear la organización con su nueva estrategia puede requerir pequeños ajustes o cambios sustanciales en su estructura, equipo y políticas. Puede implicar el cierre de proyectos o departamentos, el desarrollo de nuevos sistemas y políticas internas, la contratación de nuevos miembros que brinden la experiencia necesaria o incluso una revisión completa de su sistema de gobierno. Los cambios que implica una nueva estrategia generalmente no se abordan seriamente durante el proceso de desarrollo de la estrategia y, según la experiencia de nuestros socios, a menudo van más allá de lo que inicialmente se esperaba.

Lo ideal es que todos los aspectos de la gestión de la organización sean analizados a la luz de la nueva estrategia: ¿es nuestra estructura interna actual el mejor vehículo para nuestras nuevas aspiraciones?, ¿se necesitan cambios en nuestras prácticas de contratación o en nuestra política de desarrollo de talentos?, ¿qué adaptación requieren nuestros sistemas financieros y de informes para alcanzar los resultados a los que nos hemos comprometido?

## PRINCIPALES APRENDIZAJES

### SOPESAR LO QUE LA NUEVA ESTRATEGIA IMPLICA PARA LA ORGANIZACIÓN

**Asegurarse que todos los actores clave entienden la estrategia en el mismo sentido.** Un consenso sobre las prioridades no significa que todos estén de acuerdo sobre cómo deberían hacerse operativas. Esas diferentes interpretaciones pueden resultar en resistencias a las acciones que los líderes tienen que tomar para implementar la estrategia.

**Garantizar que se dedica el tiempo y la energía suficientes para sopesar los aspectos operativos.** Muchas veces los líderes lamentan

haber dedicado demasiado tiempo y recursos a la articulación de prioridades programáticas, dejando poco tiempo para abordar los cambios de desarrollo organizacional y desarrollar un plan de acción para su implementación. Si no se identifican y planifican las reformas internas necesarias para implementar la nueva estrategia, la organización puede encontrarse en un «período de transición» indefinido e interminable que agotará sus recursos más vitales.

**Ser realista sobre cuánto cambio puede absorber la organización.**

Tener expectativas muy ambiciosas y poco realistas sobre cuánto cambio es posible hacer puede poner en riesgo las ventajas del proceso de desarrollo de estrategias. Los cambios organizativos necesarios pueden requerir varios meses, sino años, para implementarse, y normalmente se suman a pesadas cargas de trabajo que ya existen. Una lección aprendida es enfocarse primero en los cambios más necesarios, y generar un compromiso explícito con los otros cambios, y su implementación secuencial, a lo largo del tiempo.



## REFLEXIONES FINALES

La revisión de la estrategia y los procesos de desarrollo de estrategia pueden traducirse en ventajas concretas para las organizaciones de construcción de paz. El proceso puede fortalecer el posicionamiento de la organización dentro de un entorno volátil y propenso al riesgo y aumentar la claridad de su visión, de forma que alcance todo su potencial. Sin embargo, el proceso también es muy desafiante y puede descarrilarse de diferentes maneras.

PN cree firmemente en el poder de los procesos de desarrollo de estrategia para ayudar a las organizaciones a ser más sensibles a sus contextos y mejores agentes de construcción de paz. Cuando las organizaciones de construcción de paz se centran en sus propias fortalezas y competencias pueden contribuir de manera más significativa a construir una paz sostenible en los entornos desafiantes en los que trabajan.

Con los años, nuestros socios han compartido con nosotros muchas historias inspiradoras de transformación, así como algunas cosas que lamentan. Algunos querían haber valorado antes el potencial del ejercicio estratégico, haber planeado el proceso con más cuidado e invertido tiempo y recursos de una manera diferente. Hemos compartido algunas de estas experiencias, aprendizajes y recomendaciones, con la esperanza de que sean útiles a otras organizaciones que puedan estar evaluando el rumbo de sus esfuerzos hacia un mundo más pacífico e inclusivo.

## AGRADECIMIENTOS

Este documento de práctica fue escrito por Carole Frampton-de Tscharner y Frauke de Weijer. Se basa en un proceso amplio de consulta y entrevistas individuales con nuestros socios, los consultores de desarrollo organizacional que los han apoyado, así como nuestros colegas de PeaceNexus en Prangins, Suiza, África Occidental, los Balcanes Occidentales, Asia Central y Myanmar.

Una primera versión del documento fue revisada en un evento de aprendizaje entre pares de consultores de desarrollo organizacional de PeaceNexus, que tuvo lugar durante dos días en septiembre de 2019.

Agradecemos a todos los que contribuyeron con su tiempo y sabiduría en desarrollar este documento, con la esperanza de que puedan reconocer su voz y encontrar una referencia útil para futuros procesos de estrategia.



Traducción al español y revisión: Ana Cabria Mellace y Miguel Siso-Fernández de Fundación Cambio Democrático.

