GESTIÓN DE CRISIS

SU ESTRATEGIA PARA CRISIS IMPREVISTAS PUESTA A PRUEBA 5 PASOS CLAVE

Introducción

Cada Organización Miembro se encuentra en una etapa diferente ante la crisis que estamos enfrentando. Ya sea que te encuentres empezando a evaluar tus prioridades estratégicas y plan operativo o que estés lista para instrumentar tu plan revisado, este recurso te puede servir como una guía.

La Gestión de Crisis no es algo que ocurre solo una vez. Es un círculo donde siempre estás ubicada en una fase. Puede ser que te encuentres en la etapa de prevención, la etapa de preparación o la etapa de ejecución. Cada etapa se desarrolla a partir de la anterior. Este recurso se relaciona más que nada con la etapa de Ejecución

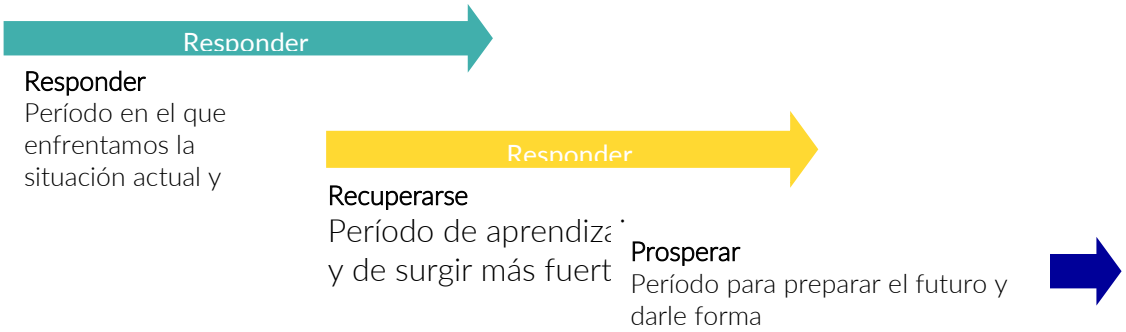
La mayoría de nosotras estamos enfocadas en enfrentar la situación actual y buscando formas de gestionar la continuidad. Ten en cuenta que cada crisis por lo general se desarrolla a lo largo de 3 etapas que se superponen y siguen su dinámica.

Responder - el período en el que nos enfrentamos a la situación actual y gestionamos la continuidad

Recuperar - el período donde aprendemos y surgimos más fuertes que antes

Prosperar - el período en el que nos preparamos para el futuro y le damos forma. Este es también el período en el cual se evalúa la forma en que abordamos la crisis. ¿Qué hicimos bien? ¿Dónde debemos mejorar?

La progresión para recuperarse de una crisis es evolutiva



5 pasos para poner a prueba las estrategias:

1. Reunir un equipo de respuesta

Esto podría incluir el personal pagado de alto nivel, la Comisionada Nacional, miembros del consejo y otras integrantes del personal y voluntarias apropiadas para la crisis. Deben ser personal y voluntarias en cargos de toma de decisiones. Este grupo no debe tener más de 10 personas para poder trabajar de manera eficiente y efectiva. Este equipo es un equipo de respuesta rápida interdisciplinario centralizado con la autoridad necesaria para tomar decisiones, quienes deberán tomar decisiones claras, supervisar y/o tomar el control de la situación y con suficientes integrantes en el equipo y recursos para tomar un enfoque cotidiano y ágil que les permita navegar en el entorno cambiante.

Estas son algunas prácticas clave que pueden ayudar a trabajar de manera eficiente y efectiva:

- Tomen en cuenta su propio bienestar personal; reconozcan y expresen la empatía y compasión por la situación individual de cada integrante del equipo, garanticen unas a otras que salvaguardar la salud y seguridad de los trabajadores, además de su bienestar económico, es prioridad en todo lo que hagan.

- Preparen el escenario para abordar de manera tranquila y metódica lo que venga después, incluyendo revisar o volver a definir sus principios operativos, así como límites en la toma de decisiones.

- Definan lo que no es negociable en el plan, como la misión Guía/Guía Scout, nuestra promesa a las niñas y nuestro interés por su seguridad. Hablen de estos temas de manera intencional como equipo, de manera que todas se encuentren en la misma página. Incluso en una crisis, es importante que todo se enlace con el objeto y los valores del Guidismo/Escultismo Femenino.

- Desde el principio, integren las estrategias de comunicación y compromiso de las partes interesadas en lo que hablen y planeen.

2. Revisen y actualicen la información

Obtengan toda la información que necesiten para no actuar a ciegas, y tomen entonces una decisión, no se paralicen por tratar de analizar en exceso.

3. Den prioridad a los desafíos y respuestas

Capturen las oportunidades y desvíen las amenazas

Evalúen los términos de viabilidad de sus planes estratégicos actuales durante y después de la crisis, qué es lo que se puede hacer en la situación, aunque quizá no sea perfecto. *Consulten el Apéndice 1: Preguntas para ayudar a guiar las conversaciones.*

¿Hay elementos en su plan que ya no son viables? Si no pueden hacer algo más sobre esos elementos, sigan adelante. En algunos casos pueden volver a revisar el factor para determinar qué otras opciones se pueden hacer para "salvar" ese componente del plan.

Algunos factores pueden afectar la viabilidad aunque NO de manera negativa. ¿Cómo se pueden apalancar para que tengan un impacto positivo adicional en las otras decisiones que tomen?

Algunos factores quizá no afecten las operaciones de manera alguna.

4. Planear opciones para la recuperación

Ahora que actualizaron la información y evaluaron los elementos de su plan actual en cuanto a su viabilidad, ahora es tiempo de concentrarte en sus acciones para el futuro. Planear para escenarios diferentes les ayudará a adaptarse mejor al ir avanzando.

Pregúntense: ¿qué pasaría si...? Y ¿cuánto confiamos en el posible futuro X o Y o Z?
Busquen el equilibrio correcto entre planes a corto y a largo plazo: el corto plazo debe delinear formas de sobrevivir a la crisis, el largo plazo dará forma a su nueva normalidad en lugar de adaptarse a ella.

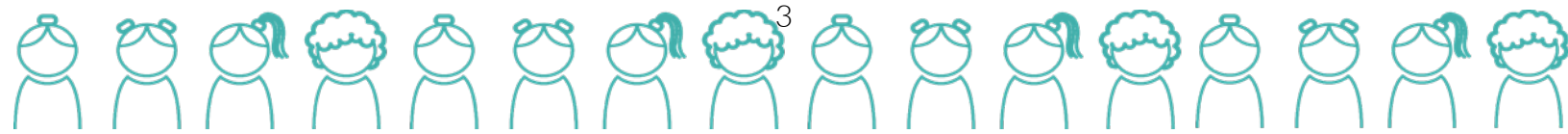
Alienten la creatividad, la innovación y recuerden que el personal y las voluntarias a todos los niveles de la organización pueden tener algunos conocimientos y experiencias de gran valor para establecer escenarios informados.

5. ACTÚEN de inmediato y COMUNIQUEN de manera efectiva y congruente

Quizá su plan no sea perfecto o elegante, habrá aspectos conocidos y desconocidos, y quizá deban ir actualizando a medida que avanzan. No obstante lo anterior, es importante que sigan comunicando lo que están haciendo con sus miembros, las voluntarias y otros participantes clave.

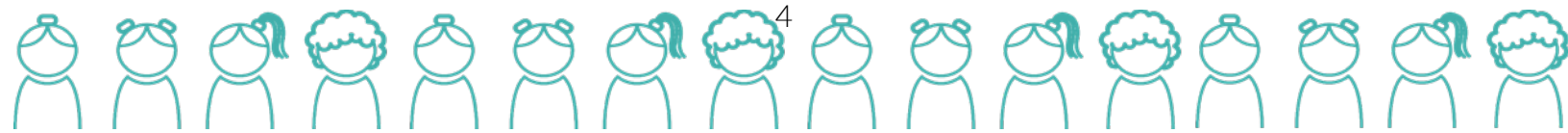
Instrumenten un plan de interacción y comunicación con participantes clave, alienten las preguntas y permitan la comunicación sea en ambos sentidos.

Sus comunicaciones tienen dos objetivos:



1. Informar: Informen a los demás que no están actuando a ciegas, compartan información pertinente, resalten el hecho de que su plan sigue enfocado en la seguridad y su misión, y compartan las prioridades identificadas.

2. Agradezcan a los participantes externos y pidan apoyo continuo.



Apéndice: Su estrategia en momentos de crisis puesta a prueba: Preguntas de ayuda para guiar las conversaciones

¿Qué preguntas deberían hacer durante estos momentos de profundos cambios en los entornos externo e interno?

Estas son algunas preguntas que pueden ayudarles a empezar en la evaluación de su estrategia y planes operativos para satisfacer necesidades que vayan surgiendo.

Cambios en nuestro entorno externo

- ¿Cuál es la situación económica y laboral?
- ¿Se están satisfaciendo las necesidades básicas? ¿Qué redes de seguridad social, tales como alimentos, casa, etc., existen ahora?
- ¿Cuál es la situación con las escuelas? ¿Horarios? ¿Diferencias entre regiones?
- ¿Nuestros lugares de reunión están disponibles y son seguros?
- ¿Cuáles son las prioridades de nuestros financiadores actuales? ¿Hay nuevas organizaciones y personas con prioridades que coincidan con nuestras iniciativas y ofertas de programa revisadas y nuevas?
- ¿Cómo ha cambiado el apoyo para programas de niñas en la comunidad? Por ejemplo, museos, lugares para excursiones, suministros para tropas/grupos o eventos de toda la comunidad.
- ¿Cómo cambiaron las preferencias y expectativas de nuestros participantes externos durante la crisis? ¿Es posible que estas expectativas permanezcan a medida que avanzamos?
- Identifiquen asesores con una perspectiva externa
- Piensen en otras preguntas únicas para su situación

Llegar a más niñas y retenerlas

- ¿Nos hemos acercado a las niñas y a las guiadoras para comprender su situación y necesidades? ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Cómo se compara nuestra membresía con la del año pasado? ¿Membresía de grupos/tropas por niveles? ¿Aplicación de programas alternos por niveles? ¿Por factores raciales/étnicos, socio económicos?
- ¿Cuál es el estado de registro/renovación de membresía?
- ¿Cuál es el estado de posibles miembros? (Posibles y seguimiento) ¿Cuál es nuestra membresía adulta en comparación con el año pasado?
- ¿Qué segmentos de clientes serán nuestro enfoque?
- ¿Cuáles son nuestras prioridades a corto plazo para llegar a más niñas y retenerlas? ¿Cómo podemos acelerar y simplificar las renovaciones?
- ¿Cómo vamos a mantener los elementos fundamentales del Guidismo/Escultismo Femenino en cada experiencia?
- ¿A cuántas niñas/padres henos llegado desde que inició la crisis?
- Piensen en otras preguntas únicas para su situación

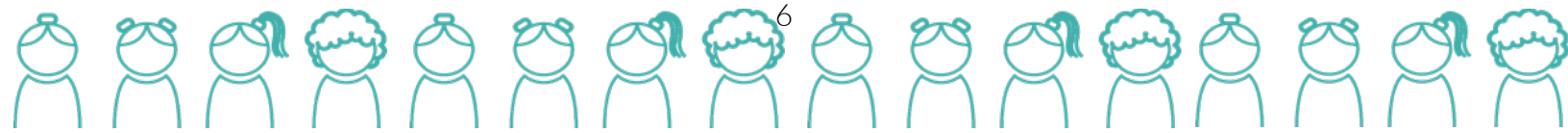
Apoyo a las voluntarias

- ¿Nos hemos acercado a las guiadoras y otras voluntarias para comprender su situación y necesidades? ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Cómo podemos mantener una conexión humana con nuestras voluntarias y personal para apoyarlas en este tiempo?
- ¿Cuáles son los desafíos más importantes en nuestro Sistema de Labor Voluntaria? ¿Necesitamos modificar nuestro Sistema de Labor Voluntaria?
- ¿Qué podemos hacer para mejorar la retención de voluntarias en estos tiempos?
- ¿Cómo podemos mantener una conexión humana con nuestras voluntarias y personal para apoyarlas en este tiempo?
- ¿Qué alianzas nuevas o existentes con organizaciones o grupos nos podrían ayudar a ofrecer la Aplicación de Programa Alterno u otros programas durante este tiempo?
- ¿Qué nuevos formatos necesitamos considerar para ofrecer programas?
- ¿Nuestros estándares y políticas actuales de programa ofrecen una dirección apropiada a las líderes y las voluntarias de programa?
- ¿Qué hemos aprendido de la forma en que hemos trabajado durante esta crisis que nos ayude a medida que avanzamos? ¿Cuál es la nueva mezcla de juntas presenciales y otras formas de trabajar con las voluntarias?
- Piensen en otras preguntas que sean únicas para su situación

Aplicación del programa

- ¿Las oportunidades que ofrecemos están fortaleciendo los vínculos con las niñas y las voluntarias?
- ¿Nuestras alianzas siguen siendo viables? ¿Necesitamos nuevas alianzas para programas específicos? ¿Cuáles son nuestras oportunidades para asociarnos con otras organizaciones o empresas para optimizar recursos?
- ¿Qué cambios serán necesarios en nuestro sistema de aplicación del programa?
- ¿Qué impacto tendrán los cambios en la aplicación del programa en nuestro presupuesto el año entrante?
- ¿Hay programas que se cancelaron y que se puedan revitalizar?
- ¿Hay programas que se puedan adaptar a una forma alterna de esta manera?
- ¿Qué nos ha funcionado como sistema alterno de aplicación que deba continuarse?
- ¿Cuál es nuestra capacidad para desarrollar, proporcionar y sostener la aplicación alterna e híbrida de programas?
- ¿Existen normas de salud y seguridad que deban revisarse y/o agregarse? Tamaño de los eventos, uso de propiedades y otros sitios de programa, etc.
- ¿Cuáles son los matices y riesgos únicos de ampliar las ofertas virtuales? Seguridad, protección, marcas registradas, propiedad intelectual, etc.
- ¿Qué preguntas debemos hacer sobre nuestra propiedad y su uso durante este tiempo?
- ¿Cuál es el impacto de la crisis en nuestro programa al aire libre? ¿Cómo aplican opciones alternas para aplicar el programa?
- Piensen en otras preguntas que sean únicas para su situación

Visibilidad



- ¿Cómo nos hemos conectado con participantes externos clave y con la comunidad en general? ¿Qué necesitan saber los participantes externos y cómo se les informará?
- ¿Cómo y donde hemos hecho publicidad de que el Guidismo/Escultismo Femenino sigue vivo y goza de buena salud?
- ¿Cómo nos percibe la comunidad en general durante estos tiempos?
- ¿Necesitamos medios nuevas o diferentes para corre la voz? ¿Estamos aprovechando al máximo los medios seguros en redes sociales?
- ¿Qué recursos existentes y nuevos debemos usar para promover el Guidismo/Escultismo Femenino?
- ¿Cómo podemos destacar nuestro componente de servicio/acción perdurable en términos de todas las formas de ayuda brindada en la reciente crisis por personas y grupos?
- ¿Estamos contando toda nuestra historia de la forma más correcta y frecuente posible?
- Piensen en otras preguntas que sean únicas para su situación

Recursos financieros

- ¿Cuáles son las implicaciones en el ingreso para el resto de este ejercicio fiscal? Evalúen su modelo de ingresos.
- ¿Estamos re definiendo presupuestos y metas con toda la frecuencia posible? (a diario, semanal, mensual por segmento)
- ¿Estamos garantizando una gestión prudente y rigurosa del efectivo?
- ¿Nos hemos comunicado con titulares de deuda/bancos para hablar de la posibilidad de prorrogar el financiamiento?
- ¿Cuál es nuestra mezcla de ingreso corriente? ¿Qué impacto tendrá el año próximo? ¿Tenemos una proyección realista para los próximos 12 - 18 meses?
- ¿Cuáles de nuestros costos son realmente fijos?
- ¿Cuánto de nuestros presupuestos actuales operativos y de capital se podrían considerar discrecionales?
- ¿Cuál es el impacto en las primas de seguros?
- ¿Cuál es el impacto esperado en la venta de nuestros productos? (Tiendas, galletas y otros productos) ¿Estamos usando por completo las herramientas de ventas de productos virtuales?
- ¿Qué impacto tiene nuestra cartera de inversión corriente en el ingreso?
- ¿Cuál ha sido el impacto en nuestras reservas actuales? ¿Hay fondos que se pudieran utilizar ahora?
- ¿Qué cadenas de ingreso tendrán el mayor impacto por el entorno actual? Ventas de equipo, renta de propiedad, etc.
- ¿Cómo “monetizamos” la nueva programación virtual?
- ¿Cuál de nuestras cadenas de ingresos es la más sostenible? ¿Cuáles no se puede sostener?
- Piensen en otras preguntas que sean únicas para su situación

Desarrollo de fondos

- ¿Cuál es el estado de nuestros donadores? ¿Cómo los alentamos a mantener sus compromisos? ¿Cómo nos conectamos con benefactores actuales?
- ¿Cómo ayudamos a que los financiadores nos vean aplicando un programa reactivo en un entorno cambiado?
- ¿Los financiadores oyen de nosotros algo más que no sea pedir dinero?
- ¿Cómo mantenemos nuestro compromiso con los financiadores que han designado donativos operativos o de capital? ¿Hemos hablado con ellos sobre financiar prioridades revisadas o innovaciones al programa?
- ¿Qué nuevas alianzas podríamos cultivar con empresas o con organizaciones que respaldan nuestras prioridades?
- ¿Cómo cultivamos donadores individuales durante estos tiempos?
- ¿Qué tan robusta es nuestra plataforma en línea para donativos dirigidos? (Enfocada en acciones, con base en pequeños donativos frecuentes, dirigida a *milenials*, etc.)
- Piensen en otras preguntas únicas para su situación

Operaciones y gobernanza efectivas

- ¿Hemos reconocido las necesidades e inquietudes de nuestro personal y miembros del Consejo durante este tiempo?
- ¿Cómo estamos apoyando al personal/voluntarias en sus situaciones individuales? ¿Incluyendo apoyo tecnológico?
- ¿Estamos evitando operar de manera habitual con base en supuestos previos a la crisis?
- ¿Cómo ha influido nuestra capacidad tecnológica en nuestra capacidad para responder?
- ¿Qué sistemas (virtuales) alternos deseamos instrumentar/mantener? Juntas del consejo y el comité, juntas de unidad de servicio, etc.
- ¿Nuestro modelo de contratación de personal es apropiado para nuestra realidad actual? ¿Cuál es nuestro plan para la nueva normalidad?
- ¿Estamos optimizando los talentos y habilidades de cada integrante de nuestro personal?
- ¿Podemos dotar a nuestro personal existente de nuevas herramientas para algunas tareas nuevas, o tenemos que volver a capacitar o contratar personal con distintas habilidades?
- ¿Cómo estamos usando las alianzas disponibles para aprovecharlas mejor?
- ¿Estamos preparadas para solicitar (cumplir requisitos) para subvenciones, paquetes de estímulos, etc.?
- ¿Qué cambios se necesitan en nuestros documentos de gobierno y formas de trabajo?
- ¿Nuestro consejo cuenta con la mezcla de habilidades y experiencia para las realidades que están surgiendo? ¿Cómo podemos complementar la experiencia necesaria?
- ¿Qué cubre nuestro seguro?
- ¿Se necesitan ajustes en nuestras políticas de viajes?
- ¿Las políticas para trabajar desde casa funcionan para esta situación?
- ¿Hay alguna restricción que deba definirse para usar la oficina, nuestras demás propiedades?
- ¿Tenemos políticas y prácticas establecidas para apoyar a quienes sufrieron el impacto de esta crisis?
- ¿Estamos cumpliendo con los requisitos legales que pueden haber cambiado como resultado de la crisis?

- ¿Tenemos un canal seguro para que los empleados nos notifiquen los mensajes cruciales?
- Piensen en otras preguntas que sean únicas para su situación

Preguntas generales

- ¿Cómo nos alineamos con la Estrategia de la AMGS posterior a la crisis?
- ¿Hemos considerado la seguridad de miembros y comunidades en cada decisión?
- ¿Nuestros valores Guías y Guías Scouts, atributos culturales y principios guía sustentan nuestro plan?
- ¿Cómo comunicaremos nuestra nueva dirección a nuestros miembros, voluntarias, personal y participantes externos?
- ¿Nuestro plan es reactivo y proactivo?
- Piensen en otras preguntas que sean únicas para su situación

Qué sigue

- ¿Dónde queremos estar? ¿Qué brechas tenemos? ¿Qué iniciaremos, detendremos o continuaremos en nuestro plan existente?
- ¿Qué cambios podríamos tener que reconsiderar en los próximos meses?
- ¿Cuál es nuestra capacidad de cambio?
- ¿Cuáles son las implicaciones de algún cambio que estamos considerando?
- ¿Cuál es nuestro nuevo plan? ¿Quién puede ayudarnos a tener éxito?
- Revisen y comuniquen los planes operativos revisados, así como referencias y presupuestos al personal y al consejo
- Permitan que todo el personal comprenda e instrumente el plan.
- Asegúrense de comunicar de manera cuidadosa y entusiasta los detalles apropiados a las niñas, las voluntarias y participantes externos.
- ¿Nos hemos comunicado de manera proactiva sobre todos los aspectos de las operaciones y esfuerzos realizados con personal, niñas, voluntarias y otras partes interesadas?