

Liderar en momentos de crisis

Reducción del impacto de la COVID-19 en Latinoamérica y África.

Sesión 1 | 25 de junio de 2020

Informe de salud pública - Dr. Cyrus Shahpar

“Informe sobre la situación y tema especial: Respuesta adaptativa”

Aspectos fundamentales del liderazgo en momentos de crisis - Prof. Rawi Abdela

“Posibles futuros: Cómo dominar la herramienta gerencial para la planificación de escenarios”

SALUD PÚBLICA

Informe sobre la situación, Dr. Cyrus Shahpar – Información importante

Datos de la OMS (al 23 de junio de 2020)	América Latina	África
Cant. total de casos	2.067.856	232.215
Casos en las últimas 24 horas	39.532	7542
Cant. total de muertes	96.016	5117
Muertes en las últimas 24 horas	2108	121

Tema especial, Dr. Cyrus Shahpar – Información importante

Utilice los datos para comprender su situación. Algunos indicadores clave para tener en cuenta:

- Casos
- Pruebas
- Hospitalizaciones
- Muertes

No existe un único indicador que represente el estado o la tendencia de la enfermedad; la clave es reconocer de qué manera ciertos indicadores se combinan para comprender la situación actual. Incluidos:

- Casos y pruebas
- Casos y muertes

Para obtener más recursos sobre la COVID-19 de la Asociación para ciudades saludables (Partnership for Healthy Cities), incluida una biblioteca de materiales en inglés, español, portugués y francés, visite

<https://cities4health.org/>.

LIDERAZGO EN MOMENTOS DE CRISIS

Docente, Prof. Rawi Abdelal – Información importante

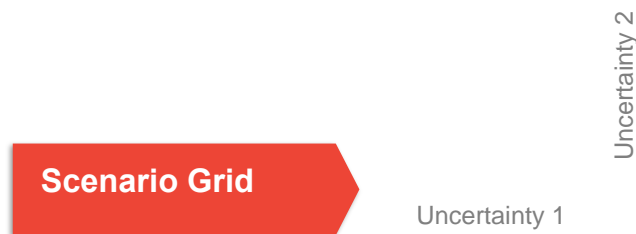
El cambio es difícil en cualquier circunstancia. A menudo, para los líderes de ciudades, el desafío es impulsar el cambio; sin embargo, en este momento, **el cambio lo está impulsando a usted**. ¿Dónde nos llevará?

Por supuesto, nadie tiene la respuesta, pero de todos modos es necesario planificar para el futuro.

Para ayudar a ordenar sus pensamientos y conversaciones, debe saber cómo tener en cuenta las incertidumbres clave. Necesita una forma de describir y planificar algunos de los futuros posibles. De eso se trata el **análisis de escenarios**: delinear esos futuros posibles y usarlos como base para su planificación.

Pregúntese: Si un visitante del futuro participara de su próxima reunión de equipo, ¿qué le gustaría saber? La respuesta a esta pregunta dará inicio a su lista de **incertidumbres** y será el primer paso en su proceso de planificación de escenarios:

1. Arme una lista de incertidumbres críticas.
2. Elija las dos principales. (idealmente, estas sirven como indicadores para muchas de las demás).
3. Dibuje una “cuadrícula del escenario”.
4. Nombre cada uno de los cuatro escenarios.
5. Evalúe la probabilidad de que cada situación ocurra.
6. Analícelo con su equipo.
7. Repita el proceso.



Pregunta: Si un visitante del futuro llegara, y usted pudiera preguntarle **“¿Qué sucedió con...?”** ¿Qué le preguntaría? (incertidumbres clave).

Mi respuesta...

Puesta en práctica, Rawi Abdela – Información importante

Delinear escenarios nos ayuda a afrontar la incertidumbre y planificar para el futuro.

- En entornos que se resisten al cambio, son reacios al riesgo y se obsesionan con los datos, delinear escenarios es una herramienta de planificación poco utilizada.
- En lugar de basarse en suposiciones o esfuerzos habituales para predecir el futuro con análisis cuantitativos, esta herramienta hace uso de nuestros talentos humanos más primordiales: la imaginación y la narrativa.

Organizaciones que ponen en práctica la planificación de escenarios:

- Lograr la estrategia “correcta”.
 - Desarrollan una visión común de desafíos futuros y una cartera de iniciativas experimentales para abordarlos.
- Construir una organización para apoyar la estrategia.
 - Asignan recursos y tiempo a nuevos emprendimientos y manejan el problema de que las cosas van a “empeorar antes de que mejorar”.
 - Aceptan activamente la tensión entre la energía empresarial por un lado, y el control y la coordinación por el otro.
 - Ellos desarrollan profundos compromisos culturales/emocionales/basados en valores con la innovación y el cambio organizacional adaptativo.

Reunir la imaginación colectiva, la experiencia y las habilidades de su equipo lo ayudará con lo siguiente:

- Estructurar la confusión actual.
- Persuadir a los que lo rodean para que se preparen para varios futuros posibles.
- Mejorar los procesos de toma de decisiones.

Consideraciones: [de “Living in the Futures” (Vivir en el futuro) por Angela Wilkinson y Roland Kupers]

Nuevamente, el objetivo de la planificación de escenarios no es predecir el futuro. Por el contrario, el “valor radica en cómo se incorporan los escenarios, y proporciona vínculos vitales entre los procesos organizacionales, como la elaboración de estrategias, la innovación, la gestión de riesgos, los asuntos públicos y el desarrollo de liderazgo”. Wilkinson y Kupers ofrecen algunas consideraciones importantes:

- La verosimilitud de un escenario determinado es más importante para fines de planificación que su probabilidad. Los escenarios con una “línea de historia lógica” hacen que sea más fácil aplicar criterios e intuiciones.
- Los escenarios deben desafiar las suposiciones sobre el statu quo y, a su vez, dejar suficiente de lo conocido para una planificación comprometida.
- Haga que la historia sea memorable, pero desaliente el apego a cualquier historia individual.
- Limite la cantidad de escenarios a tener en cuenta, y evite la tentación de crear una “ruta intermedia”.
- Utilice datos cuantitativos y análisis para aumentar la narrativa y explorar diferentes escenarios en más detalle, pero no permita que los números tomen el control de la conversación.
- Involucre a las partes interesadas externas en el análisis de escenarios para ampliar la experiencia y fortalecer las relaciones.
- Utilice escenarios como una herramienta de mediación para fomentar el diálogo y gestionar los desacuerdos.
- Integre el delineamiento y el análisis de escenarios en los procesos de planificación estratégica para comprender mejor cómo sus capacidades se ajustan e interactúan con futuros posibles diferentes.

Otros recursos:

- [“Scenario Planning and Strategic Forecasting” \(Planificación de escenarios y previsión estratégica\) por Jay Ogilvy en Forbes](#)

Acciones posibles:

- Practicar con la herramienta de planificación de escenarios por su cuenta; comenzar con una lista de incertidumbres clave.
- Reunir a su equipo y trabajar juntos en la herramienta de planificación de escenarios.
- Utilizar el ejercicio de planificación de escenarios para tomar decisiones y prepararse para varios futuros posibles.
- Considerar usar este análisis para influir en sus comunicaciones públicas mientras prepara a su ciudad para lo que viene a continuación.