

TOOLKIT #4

El núcleo de la estrategia

Una estrategia no es una lista de metas. Nombrar el desafío real, elegir una forma de abordarlo y comprometerse con pocas acciones que encajen entre sí.

Un Toolkit de Lever & Core

Basado en el núcleo de la buena estrategia descrito por Richard Rumelt en Good Strategy Bad Strategy

---

Toda organización compleja es, en esencia, simple.

01 · QUÉ ES

Tres partes que toda estrategia real necesita

Muchos planes estratégicos de ONG son largas listas de metas y valores con los que todo el mundo está de acuerdo y que nadie puede llevar a la práctica. Una estrategia útil es más breve y más exigente: dice cuál es el desafío principal, cómo se va a abordar y qué se hará en concreto. Este Toolkit ayuda a la dirección a escribirla en una página.

Qué es

El **núcleo de la estrategia** tiene tres partes. Un **diagnóstico** que explica qué está pasando y nombra el desafío crítico. Una **política rectora**: el enfoque general elegido para afrontar ese desafío, que además descarta opciones. Y un conjunto de **acciones coherentes**: unos pocos pasos coordinados y compromisos de personas y dinero que ponen en marcha la política y se refuerzan entre sí.

Si falta una parte, lo que se tiene es un deseo, un eslogan o una lista de tareas, no una estrategia.

Cuándo usarlo

- Al preparar o actualizar un plan estratégico.
- En un retiro del board o en los primeros meses de una nueva dirección ejecutiva.
- La organización tiene muchas metas y poco foco.
- Cambiaron el financiamiento, la demanda o el entorno.
- Los equipos están ocupados, pero tiran hacia lados distintos.

Señales de que un plan no es una estrategia

- **Relleno**: palabras grandilocuentes que suenan profundas y dicen poco.
- **Ningún desafío nombrado**: nunca dice qué es lo difícil.
- **Metas disfrazadas de estrategia**: “aumentar nuestro impacto” es un deseo, no un plan.
- **Demasiadas prioridades**: si todo importa, nada importa.

TIEMPO	QUIÉNES	SE NECESITA
Media jornada con la dirección, tras una breve preparación; revisión cada seis meses.	La dirección ejecutiva y el equipo directivo, idealmente con uno o dos miembros del board.	Lecturas previas breves sobre qué cambió, una pizarra y la hoja de trabajo de una página.

Fuente. El núcleo de diagnóstico, política rectora y acción coherente, así como las señales de la mala estrategia, los describe Richard P. Rumelt en *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (2011). Este Toolkit es una adaptación original de Lever & Core para organizaciones de impacto.

02 · EL MARCO

Diagnóstico, política rectora, acciones coherentes

1

DIAGNÓSTICO

¿Qué pasa realmente?

Nombra el desafío crítico: el mayor obstáculo que enfrentamos.

→

2

POLÍTICA RECTORA

Nuestro enfoque

Cómo abordaremos el desafío y qué dejaremos de hacer.

→

3

ACCIONES COHERENTES

Lo que haremos

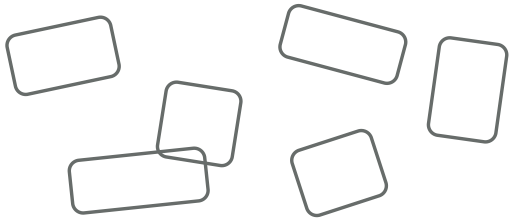
Pocas acciones coordinadas que se refuerzan entre sí.

EL NÚCLEO EN UNA LÍNEA

Por lo que vemos (diagnóstico), seguiremos este enfoque (política) con estas acciones enlazadas.

COHERENCIA: ACCIONES QUE ENCAJAN

Solo deseos



Muchas buenas ideas, cada una por su lado.

Estrategia



Cada acción apoya a las demás, y todas sirven a la política central.

Menos acciones, que encajan.

Un buen diagnóstico

Convierte una situación compleja en un relato claro. Nombra uno o dos obstáculos, los que más importan, no todos los problemas. Suele poder decirse en pocas frases.

Una buena política rectora

Es una dirección, no una meta. Genera ventaja al concentrar el esfuerzo y establece con claridad lo que la organización dejará de hacer.

Buenas acciones coherentes

Son pocas, concretas y con recursos. Tienen responsables y fechas, y cada una facilita o fortalece a las demás.

03 · PASO A PASO

Escribir el núcleo con el equipo directivo

1

Reunir lo que está cambiando y lo que es difícil

Antes de la sesión, recopilar aportes breves: cambios en las necesidades, el financiamiento, los aliados, el equipo, y lo que no funcionó. Llevar hechos y preguntas abiertas, no soluciones.

Preguntar: ¿Qué cambió a nuestro alrededor? ¿Qué nos impide lograr más impacto?

2

Escribir el diagnóstico

En pocas frases, explicar qué está pasando y nombrar el desafío crítico. Ponerlo a prueba: ¿lo reconocería una persona externa con criterio? ¿Explica por qué se estancaron los esfuerzos anteriores? Los Toolkits #2 y #3 ayudan aquí.

Preguntar: Si pudiéramos resolver una sola cosa, ¿cuál cambiaría más?

3

Elegir la política rectora

Generar dos o tres enfoques distintos ante el desafío y compararlos. Elegir uno. Redactarlo como una dirección ("haremos…") y agregar lo que descarta ("y por lo tanto no haremos…").

Preguntar: ¿Qué facilita este enfoque? ¿A qué renunciamos?

4

Diseñar unas pocas acciones coherentes

Enumerar entre tres y cinco acciones que lleven la política a la práctica, incluidas las decisiones sobre personas, dinero y aliados. Comprobar que cada una apoye a las demás. Descartar las buenas ideas que no encajen.

5

Verificar coherencia y compromiso

Leer el núcleo en voz alta como una sola frase: por este diagnóstico, seguimos esta política, mediante estas acciones. Buscar contradicciones, recursos que faltan y acciones sin responsable.

6

Llevarlo a una página y revisarlo

Compartir el núcleo de una página con el equipo y el board, y revisar el diagnóstico al menos dos veces al año. Cuando la situación cambia, la estrategia también debe cambiar.

¿Meta o política rectora?

UNA META O ESLOGAN	UNA POLÍTICA RECTORA
"Ser la organización líder en nuestro campo."	Concentrarnos en las dos regiones donde ya tenemos aliados de confianza y dejar el resto en manos de otros aliados.
"Diversificar nuestro financiamiento."	Construir una base de donantes individuales recurrentes en torno a un programa insignia, en lugar de perseguir muchas subvenciones pequeñas.
"Empoderar a la juventud."	Trabajar a través de escuelas que ya conocemos y formar a su personal para que gestione el programa por su cuenta.

04 · EJEMPLO PRÁCTICO

Una red de asistencia alimentaria atrapada en modo emergencia

ESCENARIO TÍPICO

Un caso compuesto a partir de un patrón que vemos a menudo en el sector. No es un caso de cliente ni describe a ninguna organización real.

LA SITUACIÓN

Una ONG regional distribuye alimentos a familias necesitadas. Su plan estratégico enumera muchas metas: llegar a más familias, diversificar el financiamiento, fortalecer el voluntariado, mejorar la nutrición, ganar visibilidad, digitalizar la operación. Cada año el equipo trabaja duro en todas, y la organización sigue sintiéndose igual de frágil.

DIAGNÓSTICO

La organización se construyó para responder a emergencias: campañas puntuales, repartos improvisados y subvenciones de emergencia a corto plazo. Pero la necesidad que atiende se volvió estable y de largo plazo. El **desafío crítico** es que se usa un modelo de emergencia para una necesidad permanente, lo que deja inestables a las familias, al voluntariado y al financiamiento.

POLÍTICA RECTORA

EL ENFOQUE

Pasar de la respuesta de emergencia a una red estable, activa todo el año y construida con unos pocos aliados locales sólidos, y dejar de hacer repartos improvisados puntuales.

ACCIONES COHERENTES

- Firmar acuerdos plurianuales con unos pocos aliados locales que alojen puntos de distribución regulares.
- Reemplazar el voluntariado basado en campañas por equipos estables asignados a cada punto de distribución.
- Pedir a los donantes principales apoyo plurianual para la red y dejar de buscar subvenciones que exijan eventos puntuales.
- Medir el mismo conjunto reducido de indicadores en cada punto, para que el board vea un único panorama.

POR QUÉ SE SOSTIENE

Cada acción apoya a las demás: los aliados estables hacen posibles equipos de voluntariado estables, una operación estable vuelve creíble el financiamiento plurianual y los indicadores compartidos facilitan explicar la red. Metas como “ganar visibilidad” no se abandonaron: ahora se derivan del núcleo en lugar de competir con él.

> **La lección.** El plan anterior tenía más metas que acciones tiene el nuevo. Lo que cambió no fue el esfuerzo sino el foco: un diagnóstico honesto permitió decir que no a iniciativas atractivas que no encajaban.

05 · HOJA DE TRABAJO

El núcleo de tu estrategia en una página

Organización / unidad

Horizonte temporal

Fecha

1 DIAGNÓSTICO

¿Qué está pasando, en pocas frases? ¿Cuál es el desafío crítico, el obstáculo que más importa?

2 POLÍTICA RECTORA

Haremos... (el enfoque) / y por lo tanto no haremos... (lo que descarta)

3 ACCIONES COHERENTES

De tres a cinco acciones, cada una con un responsable y los recursos que necesita.

	ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS
1			
2			
3			
4			
5			

4 VERIFICACIÓN DE COHERENCIA

- ☐ El diagnóstico nombra un único desafío crítico
- ☐ Cada acción sirve a la política
- ☐ Cada acción tiene responsable y recursos
- ☐ La política dice qué dejaremos de hacer
- ☐ Las acciones se refuerzan entre sí
- ☐ Se lee como una frase: porque... haremos...

06 · PARA QUIEN FACILITA

Consejos y errores frecuentes

Consejos para facilitar

Dedicar la mayor parte del tiempo al diagnóstico

Los grupos se apuran a saltar a las acciones. Un diagnóstico preciso hace mucho más fácil acordar la política y las acciones.

Pedir lo difícil

Invitar a las personas a decir qué cuesta, no solo qué va bien. La estrategia empieza donde se nombra el obstáculo.

Comparar alternativas reales

Poner dos o tres políticas rectoras lado a lado. Al elegir entre opciones, un equipo descubre lo que realmente piensa.

Escribir en conjunto el “no haremos”

Decir que no es la parte más difícil y la más útil. Hacerlo explícito y acordarlo con el board.

Limitarlo a una página

Después pueden venir documentos más largos. El núcleo en sí debe caber en una página y ser fácil de repetir.

Errores frecuentes

Metas en lugar de una política

“Duplicar nuestro alcance” es una ambición. La política es cómo llegar ahí, dado el desafío.

Un diagnóstico que culpa al entorno

“No hay suficiente financiamiento” rara vez es toda la historia. Preguntarnos qué hay en nosotros que complica la situación.

Conservar todas las prioridades

Un plan que intenta satisfacer a todos los actores no suele servir bien a ninguno.

Acciones sin recursos

Si una acción no tiene responsable, tiempo ni presupuesto, es una esperanza. Decidir qué requiere, o descartarla.

Escribirlo una vez y archivarlo

Las situaciones cambian. Revisar el diagnóstico con regularidad y ajustar la política cuando ya no encaje.

PREGUNTAS PARA TENER A LA VISTA

01 ¿Cuál es el desafío que más importa?

02 ¿Una persona externa reconocería nuestro diagnóstico?

03 ¿Qué vamos a dejar de hacer?

04 ¿Cada acción fortalece a las demás?

05 ¿Quién es responsable y con qué recursos?

06 ¿Cambió la situación desde que lo escribimos?

¿Te ayudamos a aplicarlo con tu equipo?

Lever & Core — Uriel Edery

Ayudamos a ONG y organizaciones de impacto a encontrar las pocas cosas que de verdad limitan su impacto, y a construir a su alrededor formas de trabajo simples y enfocadas.

[website] [email]

LA SERIE DE TOOLKITS DE LEVER & CORE

01 La nube de conflicto
02 Tu única restricción
03 La raíz de los problemas recurrentes
04 El núcleo de la estrategia
05 Por qué y dónde ganamos
06 La reunión del asesor de confianza
07 El memo de una página para el board
08 Negociar por intereses
09 Checklists que funcionan
10 Tu copiloto de IA

Este Toolkit es una adaptación original e independiente de Lever & Core para organizaciones de impacto. Los métodos en los que se basa se atribuyen a sus autores; no está afiliado a ellos ni cuenta con su aval. Se puede imprimir y usar libremente dentro de tu organización.