

TOOLKIT #7

# El memo de una página para el board

Memos de decisión para el board y la dirección ejecutiva: la respuesta primero, todo en una página.

**Un Toolkit de Lever & Core**

Basado en Barbara Minto (The Pyramid Principle)

---

**Toda organización compleja es, en esencia, simple.**

01 · QUÉ ES

# Empezar por la respuesta. Una página para que el board pueda decidir.

Quienes integran el board y la dirección ejecutiva leen rápido, a menudo minutos antes de la reunión. Un memo que demora en llegar al punto pierde su atención. Este Toolkit muestra cómo poner la decisión primero y ordenar todo lo demás debajo.

## Qué es

Un método para escribir memos de decisión breves: documentos que piden a un board, un comité o la dirección ejecutiva aprobar, elegir o tomar nota de algo.

Tiene dos partes. Una **apertura** plantea la pregunta en tres movimientos: situación, complicación, pregunta. Luego una **pirámide** la responde: la recomendación arriba, unas pocas razones clave debajo y las pruebas que sostienen cada razón.

Quien lee capta el punto en el primer párrafo y profundiza tanto como necesite.

## Cuándo usarlo

- Documentos para el board que piden una aprobación o una elección.
- Una recomendación a la dirección ejecutiva.
- Decisiones de presupuesto, programas o contrataciones.
- Responder rápido a una crisis o a un pedido de un financiador.
- Lecturas previas para una jornada de estrategia o un comité.

### Lo que se obtiene

- Una plantilla de memo de una página
- Un pedido de decisión claro y concreto
- Razones agrupadas y escritas como frases
- Riesgos y alternativas en su lugar
- Una prueba rápida antes de enviarlo

### De un vistazo

**45–60 minutos** para el primer memo; mucho menos cuando se vuelve hábito.

**Una página**, más un anexo opcional con el detalle.

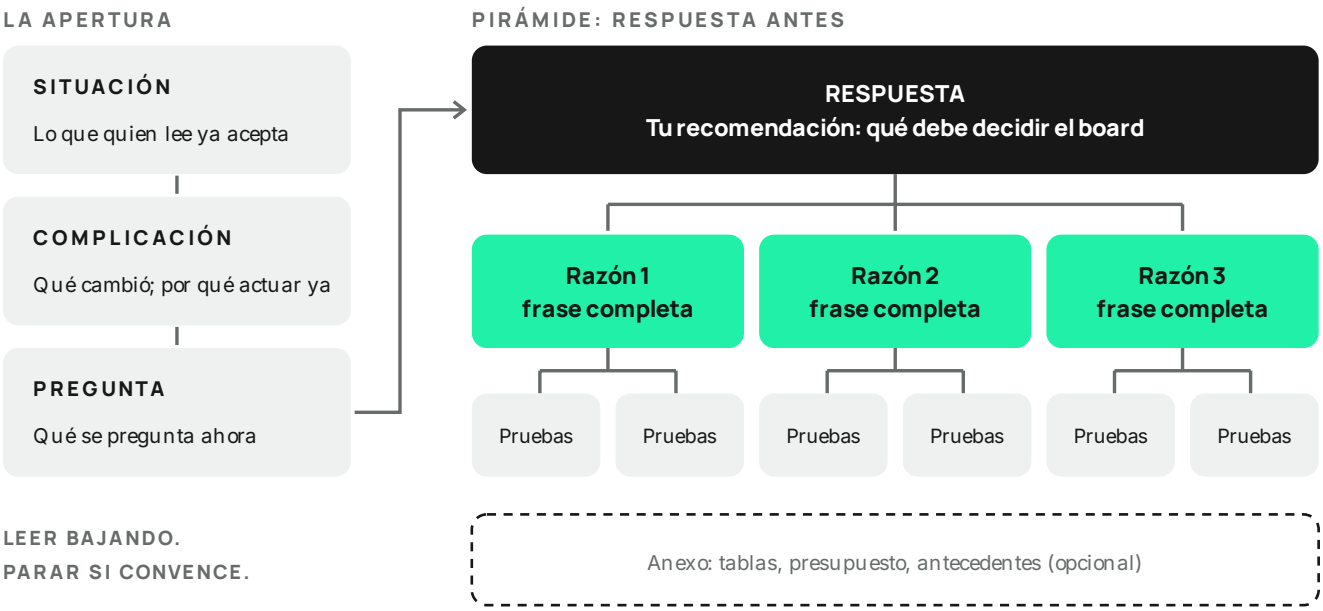
**Funciona con** cualquier carpeta del board, correo o documento compartido.

**Fuente.** La apertura situación–complicación–pregunta y la pirámide con la respuesta primero provienen del trabajo de Barbara Minto sobre redacción estructurada para negocios, expuesto en su libro *The Pyramid Principle*. Este Toolkit es una adaptación original de Lever & Core para boards y liderazgos de organizaciones de impacto.

02 · EL MARCO

# Plantear la pregunta y luego construir la pirámide

La apertura lleva a quien lee desde lo que ya acepta hasta la pregunta que el memo responde. Luego la pirámide la responde, de arriba abajo.




### Situación

Contexto que quien lee ya conoce y comparte. Estable y sin controversia. Una o dos frases, sin clases de historia.

### Complicación

Qué cambió o salió mal, y por qué obliga a actuar ahora.

### Pregunta

La que la complicación despierta en quien lee. A menudo no figura en el memo final, pero siempre se escribe primero, para comprobar que la respuesta encaja.

### La respuesta

La recomendación, completa y arriba: qué se quiere decidir y para cuándo.

### Razones clave

Por lo general, tres. Cada una es una frase completa, no una etiqueta temática. No se superponen y, juntas, no dejan afuera nada importante.

### Pruebas

Datos con fuente, opciones evaluadas, riesgos y cómo se gestionarán. El detalle extenso va a un anexo.

> **La pregunta decisiva.** Si alguien del board leyera solo el primer párrafo, ¿sabría qué se pide y por qué?

03 · PASO A PASO

# Redactar el memo

**1** **Escribir primero la decisión**

Antes de redactar nada, escribir una línea: la decisión que se necesita. ¿Aprobar, elegir o tomar nota?

**Preguntar:** ¿Qué queremos exactamente que haga el board después de leer esto?

**2** **Redactar la respuesta**

Escribir la recomendación en una sola frase que alguien del board pueda repetir. Si no se logra, todavía no es momento de escribir el memo.

**3** **Armar la apertura**

Situación, complicación, pregunta: una o dos frases cada una. Comprobar que la pregunta lleva directo a la respuesta.

**Preguntar:** ¿El board aceptaría la situación sin debate?

**4** **Agrupar las razones**

Listar todo lo que respalda la respuesta y ordenarlo en unos tres grupos. Dar a cada grupo una frase que afirme la idea, no solo el tema: “El piloto usa proveedores con los que ya trabajamos”, no “Operaciones”.

**5** **Sumar pruebas, sacar el detalle**

Bajo cada razón, dos o tres datos de respaldo. Lo más extenso va a un anexo: tablas, presupuestos completos, antecedentes.

**6** **Nombrar los riesgos y la alternativa**

Señalar los riesgos principales y cómo se gestionarán, qué pasa si el board dice que no o posterga, y el texto exacto de la resolución que se pide.

**7** **Probarlo en dos minutos**

Dar el memo a alguien del equipo por dos minutos y pedirle que explique el pedido y las razones. Recortar o corregir todo lo que no ayudó.

> **Títulos que funcionan.** Reemplazar “Antecedentes”, “Finanzas” y “Próximos pasos” por frases que lleven el mensaje. Quien hojee solo los títulos debería captar igual el argumento.

04 · EJEMPLO PRÁCTICO

# Una decisión sobre una segunda sede

**ESCENARIO TÍPICO**

Una situación compuesta que ilustra el patrón. No es un caso de cliente ni describe ninguna organización real.

| | |
|---|---|
| **ANTES** | La directora de una ONG de seguridad alimentaria busca la aprobación para abrir un segundo comedor comunitario. Su primer borrador tiene cuatro páginas de historia, y el pedido aparece en la última. |
| **SITUACIÓN** | Nuestro comedor del distrito este funciona a plena capacidad, y el programa es estable y cuenta con buen respaldo del voluntariado. |
| **COMPLICACIÓN** | Un distrito vecino se quedó sin asistencia alimentaria regular desde que cerró otro proveedor, y hay familias de allí que ya vienen hasta nosotros. Una fundación local ofreció fondos de arranque si postulamos este trimestre. |
| **PREGUNTA**<br>no figura en el memo | ¿Abrimos una segunda sede, y en qué condiciones? |
| **RESPUESTA** | **Aprobar un piloto de doce meses en una segunda sede, financiado con la subvención de arranque de la fundación, con una revisión de continuidad del board en el mes nueve.** |
| **RAZÓN 1** | La necesidad es real y cercana: familias del distrito ya vienen a nuestro comedor actual. |
| **RAZÓN 2** | El riesgo está acotado: la subvención cubre los costos de arranque y el piloto usa nuestros proveedores y nuestro modelo de voluntariado. |
| **RAZÓN 3** | El board mantiene el control: la revisión del mes nueve permite frenar o ajustar antes de cualquier compromiso a largo plazo. |
| **ANEXO** | Borrador de presupuesto del piloto · sedes evaluadas · registro de riesgos · borrador de resolución. |

> **Qué cambia:** el board ve la decisión en el primer párrafo, y la reunión se dedica a las condiciones del piloto en lugar de reconstruir el argumento.

05 · HOJA DE TRABAJO

# Armado del memo de una página

Para _____ De _____ Fecha _____ Decidir antes de _____

**DECISIÓN SOLICITADA**

☐ Aprobar ☐ Elegir entre opciones ☐ Tomar nota / informativo · En una línea:

**S SITUACIÓN**

Lo que quien lee ya acepta.

**C COMPLICACIÓN**

Qué cambió; por qué actuar ahora.

**P PREGUNTA**

Qué se pregunta quien lee (para comprobar que la respuesta encaja).

**R NUESTRA RECOMENDACIÓN, EN UNA FRASE**

¿Qué debe decidirse y para cuándo? ¿Podría repetirla alguien del board?

**1 RAZÓN 1**

Una frase completa y luego las pruebas.

**2 RAZÓN 2**

Una frase completa y luego las pruebas.

**3 RAZÓN 3**

Una frase completa y luego las pruebas.

**! RIESGOS Y CÓMO LOS GESTIONAMOS**

Y qué pasa si el board dice que no o posterga.

**+ ANEXO Y TEXTO DE LA RESOLUCIÓN**

Qué va al final; la redacción exacta que se someterá a aprobación.

06 · PARA QUIEN FACILITA

# Consejos y errores comunes

Usarlo con el equipo directivo que redacta documentos para el board, o con un board que quiere mejores documentos. Practicar con una decisión real y próxima.

## Consejos para quien facilita

### Primero la respuesta, después la redacción

Pedir a cada persona que diga su recomendación en voz alta, en una frase, antes de abrir un documento. La mayoría de los memos confusos nacen de decisiones confusas.

### Un memo, una decisión

Si un documento pide tres decisiones sin relación, dividirlo. Cada decisión merece su propia línea inicial.

### Poner las cifras en contexto

Cada cifra debe responder "¿comparado con qué?": el año pasado, el presupuesto, la alternativa.

### Hacer del "no" una opción real

Decir con claridad qué pasa si el board rechaza o posterga. Genera confianza y ayuda a decidir.

### Intercambiar y probar

En un taller, las parejas intercambian borradores y tienen dos minutos para enunciar el pedido y las razones de la otra persona.

## Errores comunes

### La clase de historia

Páginas de antecedentes antes del punto. El board solo necesita el contexto suficiente para aceptar la situación.

### Títulos temáticos

"Antecedentes", "Finanzas", "Riesgos" le dicen a quien lee dónde está, no qué piensa quien escribe.

### Enterrar el pedido

Un pedido en la última página invita al board a rediseñar la propuesta en plena reunión.

### Opciones sin postura

Listar opciones es útil; negarse a recomendar una, no. Decir cuál se prefiere y por qué.

### Demasiadas razones

Más de cuatro suele indicar que algunas van juntas. Agruparlas hasta que cada razón se sostenga sola.

### El esqueleto del memo

Para · De · Fecha · Decidir antes de → **Decisión solicitada y recomendación** (primer párrafo) → situación y complicación (dos a cuatro frases) → tres razones, cada una con sus pruebas → riesgos y la alternativa → texto de la resolución → anexo.

**Antes de enviar:** el pedido está en el primer párrafo · cabe en una página · cada razón es una frase completa con pruebas debajo · se nombran los riesgos y la alternativa · se incluye el texto de la resolución.

# ¿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.