

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

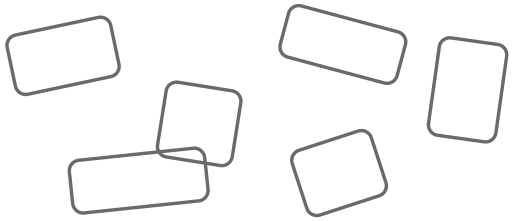
Pocas acciones coordinadas que se refuerzan entre sí.

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.