

# Planeación Estratégica


---

Facilitado por **ouitopía**

# Bienvenida

¡Bienvenida y bienvenido al módulo de planeación estratégica!

Estamos muy emocionados por comenzar este proceso de formación contigo, este manual te servirá para guiarte en las lecturas, recursos y herramientas necesarias para cada lección.

Los recursos marcados con  son los que te pedimos revises o realices antes de cada sesión facilitada, las demás lecturas, videos y herramientas son complementarias por si quisieras profundizar en algún tema.

De manera general, te invitamos a que:

- Te des la oportunidad de experimentar
- Que te sientas libre de preguntar todo lo que sea necesario
- Compartir aprendizajes, dudas y preguntas con y para todos los participantes
- Revises toda la información que te compartiremos, incluimos un apartado de más recursos por si quisieras profundizar en algún tema.

Este módulo te invita al aprendizaje constante, si no practicas o realizas los ejercicios la profundización de los conocimientos será muy corta, ya que nos centramos en darte las herramientas para que experimentes, investigues y vivas el proceso, va más allá de los videos, sesiones y documentos, necesitamos tu compromiso y tiempo. Te invitamos a que nos consideres acompañantes del proceso.

Ante todo, disfruta el proceso.

Gracias,  
Equipo Ouitopía

# Cronograma

El módulo consta de cuatro momentos distribuidos a lo largo de varias semanas. El primero es el **Trabajo Teórico** donde has encontrado un video de presentación y este manual, junto con otros recursos adicionales que te invitamos a revisar lo antes posible. El segundo momento, es la **Sesión de Trabajo** sincrónica en Zoom. El tercero ocurre entre sesiones y es un **ejercicio colaborativo** a realizar dentro de tu organización. Finalmente, el cuarto momento es una **Sesión de Asesoría** donde puedes traer tus dudas relacionadas al ejercicio o al contenido de los materiales que has encontrado en la plataforma.

**1**

Trabajo  
teórico

**2**

Sesión de  
trabajo

**3**

Ejercicio  
colaborativo

**4**

Sesión de  
asesoría

# Contenido

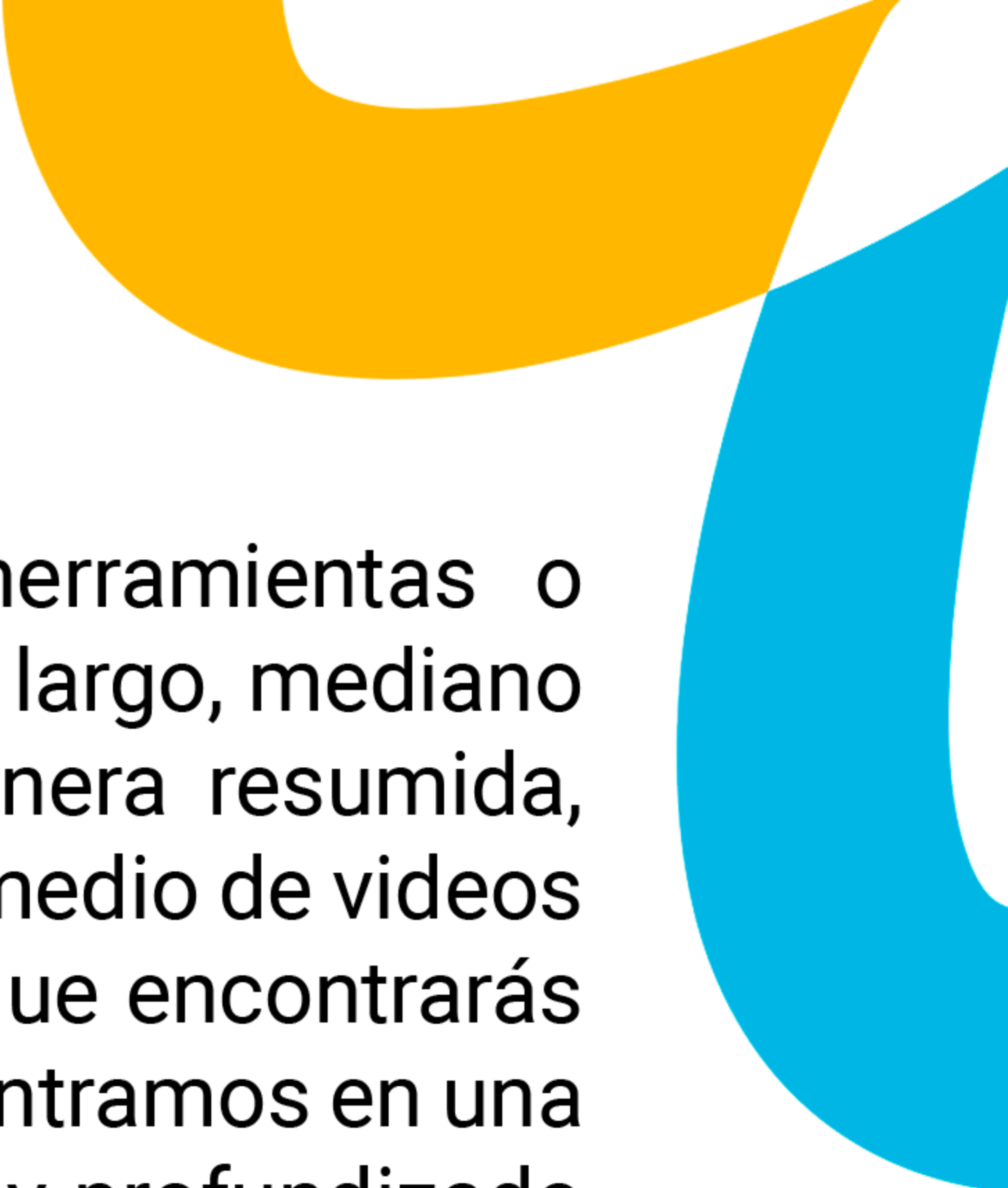
El contenido que te vamos a compartir por diferentes medios (Manual, Videos, Sesiones en Vivo y Recursos Adicionales) consta de las tres etapas a las cuales nosotros, en Ouitopía, invitamos a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) realizar en un proceso de "Planeación Estratégica":

Reflexión  
Sistémica

Estrategia  
Emergente

Operacionalización  
Estratégica





En cada una de estas etapas utilizamos diferentes herramientas o prácticas para poder desarrollar un proceso estratégico de largo, mediano y corto plazo. El presente Manual presenta, de una manera resumida, estas herramientas. Complementamos la información por medio de videos cortos y recursos adicionales (PDF y links a página web) que encontrarás en la plataforma. En la Sesión de Trabajo en vivo nos concentramos en una de las herramientas más potentes que hemos encontrado y profundizado para desarrollar una Estrategia Evolutiva (nosotros preferimos este término en vez del concepto tradicional de “Planeación Estratégica”, que ya te explicaremos más adelante).

Nuestra invitación es que veas la estrategia como una oportunidad para invertir más tiempo en la escucha y reflexión de lo que el mundo nos está pidiendo ser y hacer, para después definir enunciados estratégicos que guíen nuestro quehacer, y finalmente dedicarnos a un tiempo de planeación en ciclos cortos (cada 3 meses en vez de una vez al año).

¡Bienvenid@s!

# Reflexión Sistémica

---

## Prácticas y herramientas



FONDO MEXICANO  
PARA LA CONSERVACIÓN  
DE LA NATURALEZA, A.C.  
INSTITUCIÓN PRIVADA



Sureste  
Sostenible



KAANBAL SUUT

ouitopía

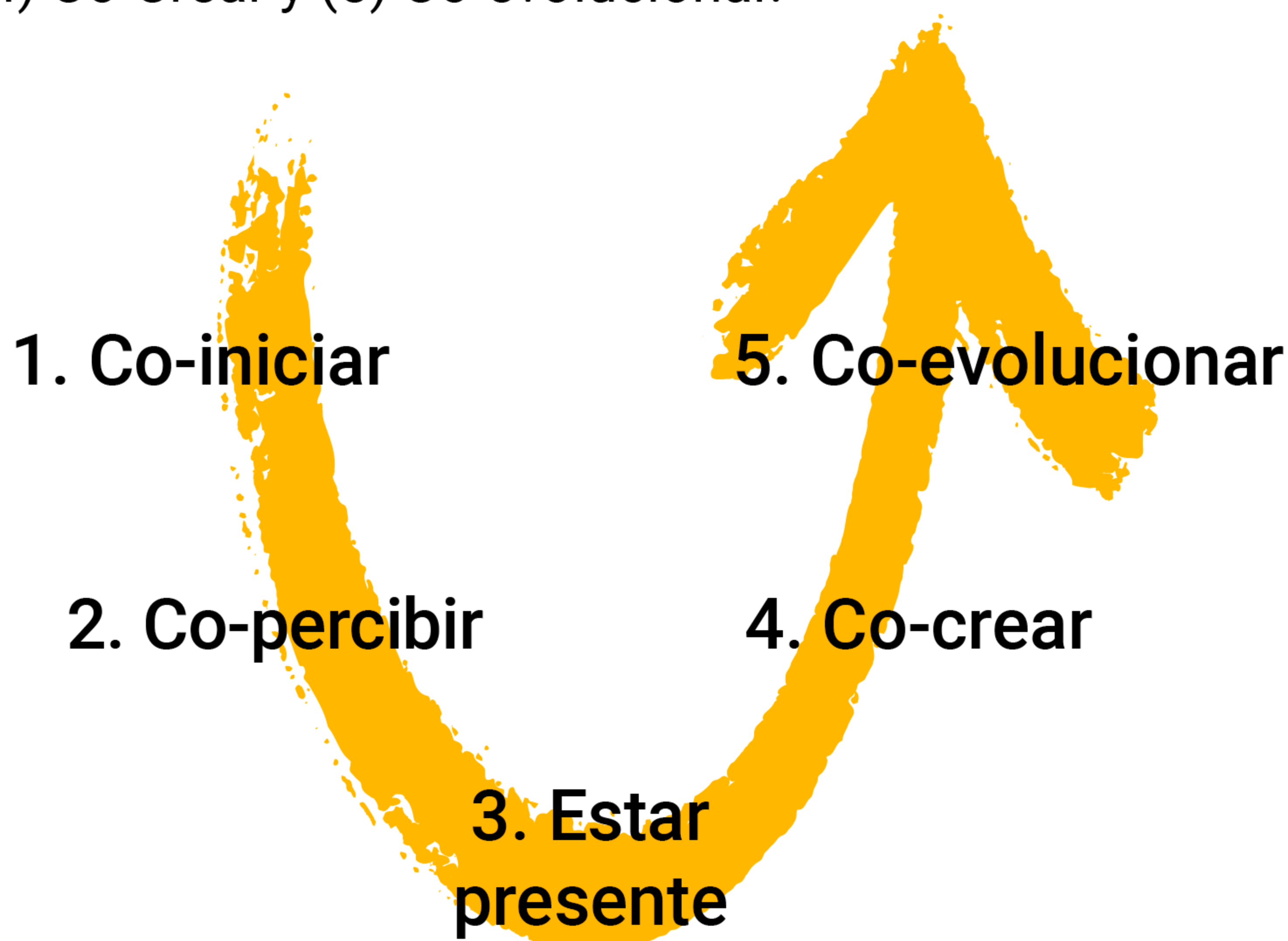




# Teoría U

Hoy no basta con generar cambios a nivel de síntomas y estructuras. Tenemos que trabajar incluso más profundo, para cambiar los paradigmas subyacentes del pensamiento, y para conectarnos con nuestras fuentes más profundas de creatividad y uno mismo. La Teoría U es un marco y un método para hacer eso. La mayoría de las metodologías de aprendizaje se centran en aprender del pasado. La Teoría U, propone un marco y metodología para comprender y practicar otro ciclo de aprendizaje: aprender del futuro tal como es.

Consta de cinco momentos o etapas: (1) Co-Iniciar, (2) Co-Percibir, (3) Presenciar, (4) Co-Crear y (5) Co-evolucionar.



En la etapa de Co-Percibir la Teoría U propone, entre otras herramientas y prácticas, el Mapeo 3D (o 3D Mapping).

**Recursos Adicionales de Teoría U:**

[Recursos del Presencing Institute \(información en inglés\)](#)

[Manual \(Sourcebook\) de Teoría U \(en español\)](#)

[Otros recursos traducidos al español \(y otros idiomas\)](#)

# Mapeo en 3D

En la etapa Co-Percibir, la organización comienza a mapear y co-sentir el sistema que está tratando colectivamente de cambiar a través de su iniciativa. El mapeo del sistema en 3D brinda una nueva forma de percibir bloqueos, necesidades y oportunidades en su sistema de actores interesados; genera un mapa de las barreras sistémicas que mantienen al sistema en el rumbo actual; visibiliza un conjunto revisado de fuerzas impulsoras que dan forma al sistema que está tratando de cambiar colectivamente, junto con preguntas centrales y conocimientos sobre oportunidades relacionadas con cada una de ellas.

El Mapeo en 3D es una herramienta que usamos para traer múltiples dimensiones y perspectivas para ver y comprender juntos (co-sentir) los elementos del sistema. En el contexto de Teoría U, podemos usar el modelado en cualquier fase para crear presentaciones visuales que compartan proyectos e involucren a las partes interesadas potenciales. Durante este proceso de modelado, todo el equipo creará un Mapa en 3D (o varios, según el tamaño del grupo) de la realidad actual y del futuro que están intentando crear.

## Proceso

### Parte I: Mapa de la realidad actual

Como equipo, formen un modelo que represente el estado actual del sistema que están tratando de cambiar. Cada objeto del modelo representará un elemento diferente, una cualidad (interna o externa) o una parte interesada del sistema.

### Recomendaciones:

- Cada vez que coloquen un objeto, compartan con los otros miembros del equipo lo que este representa. Hagan esto una persona a la vez para entrar en un flujo co-creativo a medida que se desarrolla el proceso.
- Incluyan lo siguiente: realidades internas y externas, actores interesados internos y externos, y sus propios roles.
- Dediquen de 25 a 30 minutos para crear su modelo.



## Parte II: Reflexión desde Cuatro Puntos de Vista diferentes

Invite al grupo a reflexionar sobre el Mapa en 3D desde cuatro puntos de vista; una perspectiva arquetípica diferente. Si están reunidos en persona, caminen físicamente alrededor de su modelo, deteniéndose a cada lado para considerar las preguntas relacionadas. Si están trabajando en línea, sigan el mismo proceso, con el facilitador moviendo el modelo o la cámara para ofrecer al grupo diferentes vistas del Mapa en 3D. El facilitador / quien documenta el proceso lee las preguntas en voz alta y captura los datos clave en un rotafolio para el grupo.

### Perspectivas:

- Este = Corazón / Amante (Sentimiento y Relaciones)
- Sur = Voluntad / Guerrero (Verdad y Acción)
- Oeste = Mente / Mago (Reflexión sobre la Perspectiva y la Estrategia)
- Norte = Sosteniendo el Todo (Propósito y Regeneración)

### Corazón / Amante

Cuando miren el modelo desde el punto de vista del Amante, el lugar del Sentimiento y la Relación, tómense un momento para sentarse con todos sus sentidos y su corazón abiertos. Hagan una pausa, tal vez cierren los ojos y luego consideren lo siguiente:

- ¿Qué aman de esta imagen? ¿Qué se enciende en su interior?
- ¿Qué otras emociones surgen? Si esta emoción pudiera hablar, ¿qué diría?
- ¿Cuáles son las relaciones (conexiones o separaciones) entre las partes?
- ¿Qué sienten? ¿Les dice algo importante su intuición sobre lo que está sucediendo?

### Voluntad / Guerrero

Ahora miren el modelo desde el punto de vista del Guerrero, desde el punto de vista de la Verdad y la Acción:

- ¿Cuáles son algunos de los acuerdos clave del sistema que determinan su funcionamiento?
- ¿Cuáles son los conflictos clave y las duras verdades que tienes que afrontar para seguir adelante?



¿Dónde se encuentran las diferentes fuentes de poder en este sistema?  
¿Cómo puede nuestra voluntad colectiva influir en el sistema para alterar la dinámica del poder?

### Mente / Mago

Ahora mire este modelo desde el punto de vista del Mago, retrocediendo con Intelecto y Perspectiva:

- ¿Hay alguna forma de replantear los desafíos o verlos desde otra perspectiva?
- ¿Qué se puede hacer para cambiar el sistema?
- ¿Dónde está el apalancamiento oculto?
- ¿Cuáles son las barreras más importantes que, si se eliminan, podrían ayudar a que evolucione el sistema actual?

### Sosteniendo el todo / Soberano

Ahora observen este modelo desde el punto de vista de sostener el Todo, desde el Propósito y la Regeneración:

- ¿Qué se acaba en esta situación [quiere morir]?
- ¿Qué busca emerger [quiere nacer]?
- ¿Cuál cree que es el mayor potencial de futuro que alcanzará esta situación?
- ¿Cómo se verá y se sentirá un sistema mejor en 50 años? ¿En 100 años?

### Parte III: Mapee su futuro emergente

Como equipo y en base a todo lo que acaban de escuchar, cambien ahora el modelo para que represente la mejor versión del futuro emergente que desean traer al mundo.

Comiencen con un momento de quietud intencional. Por un minuto o dos, simplemente miren el modelo a la luz de esta pregunta: ¿Qué posibilidad futura más elevada se está tratando de manifestar / está tratando de nacer? Luego, después de un par de minutos, muévase silenciosamente a un proceso colaborativo de modificación del modelo para que represente mejor el futuro al que desean darle forma.

## Parte IV: Cosechar y capturar descubrimientos clave

Para esta parte, se pueden capturar los puntos esenciales en el rotafolio o a través de notas en línea (por ejemplo, en un documento compartido).

### Paso 1: Reflexionen sobre los resultados

¿Cuáles son las diferencias estructurales más importantes entre el Modelo 1 y el Modelo 2?

### Paso 2: Reflexionen sobre el proceso

¿Cuáles fueron los cambios más importantes que transformaron el Modelo 1 en el Modelo 2? ¿Qué intervención clave cambió la estructura antigua (Modelo 1) en la nueva (Modelo 2)?

¿Qué hicieron primero? ¿Cuál fue el primer cambio significativo que emprendieron como equipo?

### Paso 3: Puntos de apalancamiento

En su opinión, ¿cuáles podrían ser los puntos de apalancamiento más importantes que, si se enfocaran en ellos como equipo, podrían ayudarles a trasladar el modelo / sistema antiguo al nuevo? Puede ser útil volver al Modelo del Iceberg (en inglés) (del Leading From the Emerging Future) que distingue entre síntomas, estructuras, paradigmas de pensamiento y fuente/origen

### Paso 4: Paseo por la galería (si su grupo no tiene varios equipos, omitan este paso)

Si tienen varios equipos, den un paseo por la galería o tomen turnos para destacar en la pantalla cada Mapa en 3D. Den a cada equipo 5 minutos para compartir lo siguiente:

Lo que se les ocurrió

Lo que aprendieron en su transición del Modelo 1 al Modelo 2

También den tiempo para que el equipo reciba algunas reacciones y preguntas del resto de los participantes.

## Parte V: Planificación de acciones

## Paso 6: Próximos pasos

Finalicen el taller acordando cómo mantenerse en contacto y organicéense entre ustedes como equipo:

¿Se reunirán semanal, quincenal o mensualmente?

¿Quién asume qué tipo de roles por el momento?

Opcional: cierren la reunión con una palabra de cada persona, una palabra

## Recursos Adicionales

[Video demostrativo de Mapeo en 3D en un taller presencial \(en inglés\)](#)



# Sistema operativo organizacional

El sistema operativo organizacional es “la serie de supuestos, y las prácticas que inspiran, que define cómo opera una organización” (Aaron Dignan). Es la base, los fundamentos, sobre los cuales construyes todas las aplicaciones operativas de la organización. En el lenguaje de software usado en Holocracia, sobre el sistema operativo construyes las aplicaciones de procesos como aquellos relacionados a los “recursos humanos”.

La manera en que colaboramos, nos organizamos, resolvemos conflictos, tomamos decisiones en una organización están basados en una, o varias, lógicas o paradigmas. Desentrañar o desmenuzar estos supuestos son importantes para reinventar una organización. No podemos tener una Organización en Transición sino ponemos en “tela de juicio” los supuestos de cómo trabajamos. Aquellos que son anticuados y aquellos que son innovadores, sobre todo para enfrentar los retos complejos del mundo.

Las dimensiones de dicho sistema son:

- Propósito. ¿Cómo nos orientamos y nos guiamos? ¿Cómo nuestro propósito nos ayuda a tomar decisiones?
- Estrategia. ¿Cuáles son los factores críticos que marcarán la diferencia entre el éxito y el fracaso? ¿Cómo planeamos?
- Recursos. ¿Cómo asignamos y los usamos, esfuerzo, espacio y otros activos? ¿Cómo respondemos a eventos emergentes?
- Estructura. ¿Cómo nos organizamos? ¿Qué plataformas utilizamos? ¿Cómo se reparten las responsabilidades?
- Autoridad. ¿Cómo se comparte el poder y se toman las decisiones? ¿Quién puede decirle qué hacer a los demás?
- Flujo de trabajo. ¿Cuál es la relación entre nuestro flujo de trabajo y nuestra estructura? ¿Cómo mantenemos la visibilidad en todos nuestros proyectos?
- Información. ¿Qué información se comparte libremente? ¿Qué información está contenida o controlada?
- Reuniones. ¿Cada una de nuestras reuniones tiene un propósito y una estructura claros? ¿Cómo se facilitan y documentan las reuniones?

- Membresía. ¿Qué información se comparte libremente? ¿Qué información está contenida o controlada?
- Maestría. ¿Cómo crecemos y maduramos? ¿Cómo gestionamos el conocimiento en la organización?
- Compensación. ¿Cuál es nuestro enfoque de la compensación? ¿Qué mecanismos hemos puesto en marcha para reducir el sesgo en la compensación?

## Lecturas y recursos

[El Canvas del Sistema Operativo – Una herramienta nueva y mejorada para reinventar tu organización de Organizaciones Humanas.](#)

# Estructuras liberadoras y el ecociclo

Las estructuras liberadoras son métodos de interacción -sencillos de aprender- que mejoran la forma de relacionarse y la confianza. Promueven la participación activa de grupos de cualquier tamaño, haciendo realmente posible liberar el potencial de todos.

Presentaciones aburridas, reportes de estado, lluvias de ideas que no llevan a ningún resultado, separación entre los tomadores de decisiones y los que ejecutan el trabajo, grandes ideas que se quedan solo en el papel, entre muchos otros. Regularmente estas prácticas crean sentimientos de frustración y / o exclusión y evitan que las buenas ideas surjan y prosperen. Perdemos mucho tiempo y dinero en la forma incorrecta de trabajar, y luego se desperdicia más tiempo y dinero para remediar las consecuencias no deseadas. Muchos líderes saben que podrían obtener mejores resultados en sus equipos, si tan solo todos participaran plenamente en su organización.

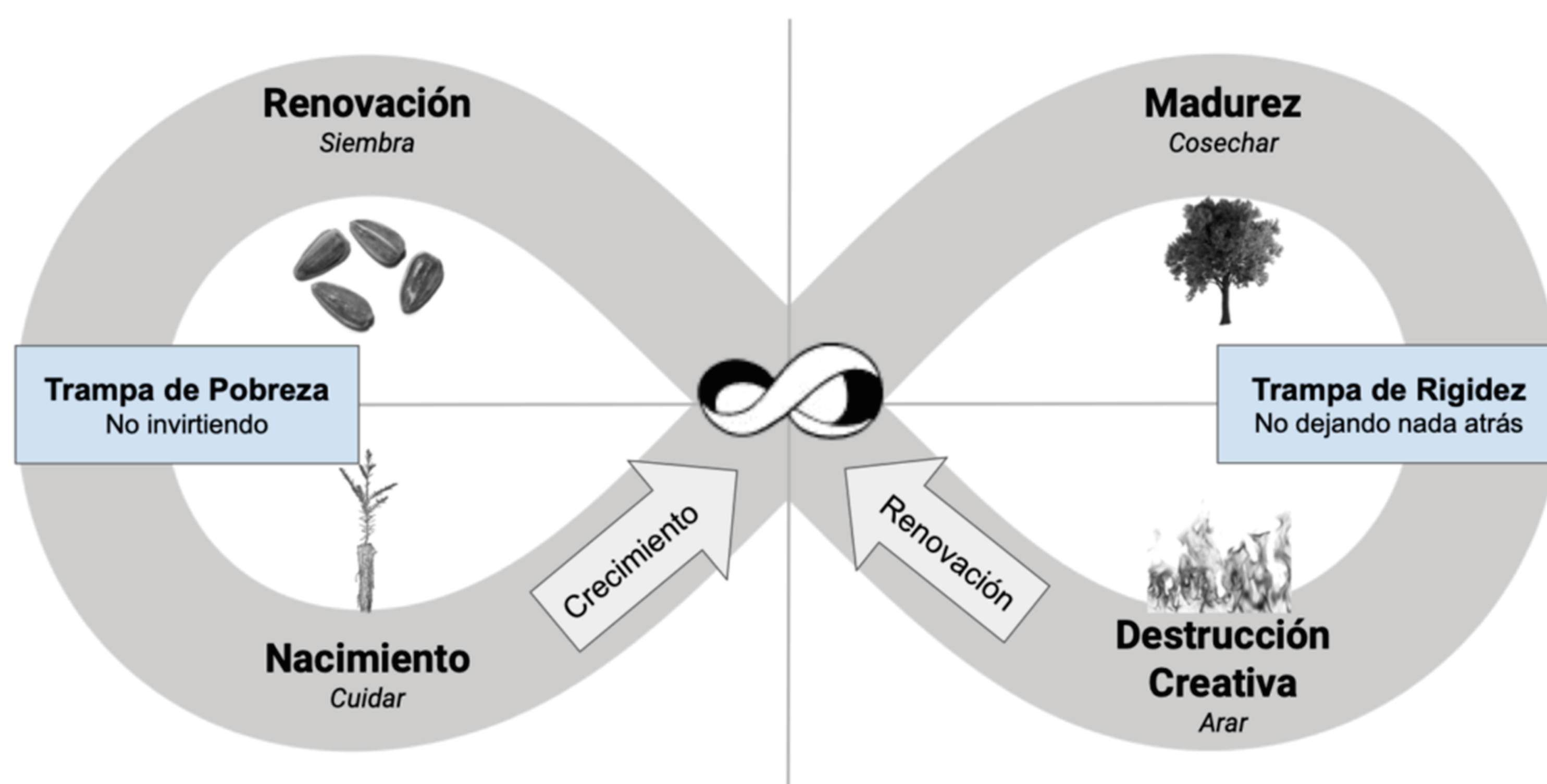
Son métodos nuevos, prácticos y simples que ayudan a aumentar la productividad e innovación de grupos de todos los tamaños, en cualquier organización. Existen para reemplazar prácticas indeseadas que excluyen, sofocan y micro-manegan a las personas. Además liberan a las personas para trabajar al tope de su inteligencia y capacidades. Cada estructura liberadora es un método práctico diseñado para estructurar grupos de trabajo específicos con una duración de 15 minutos a 2 horas. Dependiendo de los objetivos deseados, se pueden repetir varias LS durante medio día y hasta tres días, con un número pequeño o grande de participantes (hasta 150 personas).

## Ecociclo

Es una estructura liberadora que analiza por completo el portafolio de actividades y relaciones para identificar obstáculos y oportunidades de progreso. El Ecociclo posibilita filtrar, priorizar y planificar acciones con todos los involucrados en las actividades al mismo tiempo, en contraposición a la manera convencional -en grupos pequeños y entre cuatro paredes-.



Adicionalmente, el Ecociclo, ayuda a todos a ver el bosque y los árboles -pueden ver en dónde encajan las actividades en un contexto amplio-. Invita a los líderes a enfocarse en destrucción creativa y renovación, adicional a los juegos usuales como crecimiento o eficiencia. Estimula la agilidad, la resiliencia y el desempeño sostenido, incluyendo las cuatro fases del desarrollo en el proceso de planificación.



Liberating Structures: Ecocycle Planning  
Co-desarrollado por Keith McCandless + Henry Lipmanowicz (www.liberatingstructures.com)  
Licencia Creative Commons

## Propósito del Ecociclo:

- Establece prioridades
- Balancea el portafolio de estrategias
- Identifica desperdicios y oportunidades de liberar recursos
- Trae a la mesa y escuchar todas las perspectivas al mismo tiempo
- Permite crear resiliencia y asimilar las disrupciones, reorganizando los programas
- Muestra la película completa, el bosque y los árboles

## Lecturas y recursos

[Estructuras Liberadoras](#)

[Cómo facilitar el proceso del ecociclo](#)

[Video sobre el Ecociclo](#)

# Estrategia Emergente



# Visión y Misión versus Propósito

En procesos “tradicionales” de Planeación Estratégica los enunciados más importantes que resultan son los de Visión y Misión. En Ouitopía entendemos estos conceptos de la siguiente manera:

**Visión:** Enunciado que describe la imagen del futuro que queremos ver en el marco de tiempo de la estrategia. Es una imagen del futuro que queremos ver en el mundo, en el territorio de influencia o sistema que busca cambiar la organización.

**Misión:** Enunciado que describe el punto de enfoque donde la organización concentrará sus recursos para el logro de la visión.

Habiendo descrito estos enunciados estratégicos proponemos integrar un nuevo concepto que denominamos el propósito de la organización.

## Propósito

El enunciado de propósito de una organización contesta esencialmente a la pregunta “para qué existe”, en otras palabras, su razón de ser y estar.

Es una idea clara, memorable y que debe guiar las decisiones estratégicas y operativas de la organización y las personas que las constituyen.

El propósito refleja la razón más profunda por la que la organización existe. Se relaciona con la diferencia que quiere hacer en la comunidad en la que opera, así como en el mercado al que sirve. No se ocupa de la competencia o de superar a otros; Está sirviendo al "bien mayor" que importa.

Es la razón de ser y estar en el mundo, aquello a lo que está llamado a ser.

**El propósito es evolutivo y fractal.**

**Evolutivo:** pensado como organismos vivos, en lugar de predecir el futuro se escucha a lo que se siente atraída la organización, de modo que



naturalmente se orienta hacia ese sentido.

Fractal: En el sentido que requieren descubrir su propósito, e invitan a cada círculo, departamento o áreas y a cada rol que definan su propósito, buscando una alineación en toda la estructura organizacional.

### Preguntas Guía:

- ¿Qué quiere ser la organización en el mundo?
- ¿Qué necesita el mundo que sea la organización?
- ¿Qué es lo que verdaderamente vale la pena lograr?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Qué será diferente si somos exitosos?
- ¿A quiénes servimos?
- ¿Qué es significativo de nuestro trabajo?
- ¿Cómo nos ayuda nuestro propósito a tomar decisiones?
- ¿Puede nuestro propósito cambiar? ¿Cómo?

### Recursos Adicionales

[Wiki de Reinventar las Organizaciones \(sección de Propósito\)](#)

[Video de propósito](#)

[Video de Frederick Laloux sobre cómo determinar el propósito evolutivo \(video en inglés con subtítulos en español\)](#)

[Si quisieras profundizar sobre la redacción y planteamiento dale click aquí](#)



# Líneas Estratégicas versus Estrategias Heurísticas

Una vez que la organización define sus enunciados estratégicos de Visión y Misión se pasa a establecer las “Líneas Estratégicas”. Las Líneas Estratégicas las podemos definir las áreas o los temas donde nos concentraremos y que establecen hipótesis de cómo llegarán a lograr su Misión y a su vez contribuir a la Visión.

Aunque creemos que la idea de Líneas Estratégicas es buena, nosotros hemos experimentado con un concepto alternativo denominado “Estrategias Heurísticas”, en las cuales profundizaremos en la Sesión de Trabajo.

## Estrategias Heurísticas

Son “enunciados que guían a las personas de un equipo u organización en auto-identificar las prioridades de forma permanente”.

Frederic Laloux les llama enunciados de polaridades. En donde ambos polos son buenos y positivos, pero priorizamos uno sobre otro.





## Ejemplo - Estrategias Heurísticas de Ouitopía:

- Persona sobre trabajo.
- Tiempo del Equipo Base para documentar ADN sobre la operación de proyectos.
- Crear inteligencia financiera para una gestión eficaz del trabajo.
- Diversificar los temas en los que Ouitopía busca oportunidades.
- Vender productos estandarizados sobre servicios personalizados.



# Operacionalización Estratégica



FONDO MEXICANO  
PARA LA CONSERVACIÓN  
DE LA NATURALEZA, A.C.  
INSTITUCIÓN PRIVADA



Sureste  
Sostenible



KAANBAL SUUT

ouitopía





# OKR (Objectives and Key Results)

## Objetivos y Resultados Clave

### Medir lo que realmente importa

Los OKRs (Objectives and Key Results por sus siglas en inglés) es una metodología creada por Andrew Grove, ex CEO de Intel, centrado en simplificar la manera de lograr los objetivos principales de una empresa.

Son un sistema de gestión y liderazgo que parte de la confianza en el equipo operativo, ya que desde cada área se establecen los objetivos y resultados clave; quién mejor que conozca las necesidades y alcances sino quien lo está realizando constantemente.

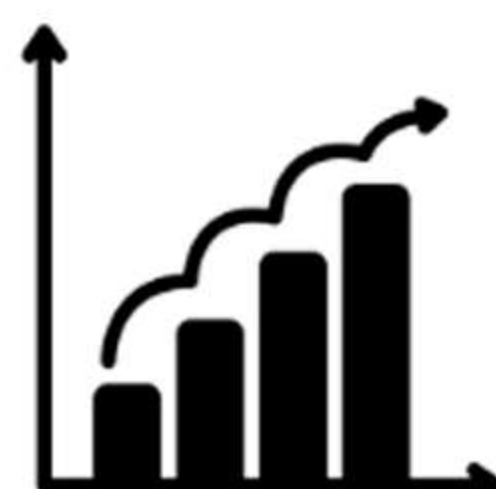
A su vez, son objetivos que van construyéndose conjuntamente a las necesidades latentes de la organización alineados al propósito de la misma.

### ¿Qué significa OKRs?



**Objetivos**  
*¿A dónde voy?*

Son enunciados que nos inspiran y nos dan dirección



**Resultados clave**  
*¿Cómo sé que estoy llegando?*

Miden los resultados de cada objetivo



**Acciones**  
*¿Qué haré para llegar ahí?*

Describe las tareas o actividades necesarias para lograr el resultado clave

Para el diseño de estos Objetivos y Resultados Clave es de suma importancia que se tenga definido el propósito de la organización, así como de manera participativa definir el objetivo anual al cuál estarán enfocando los esfuerzos en cada una de las áreas.



De manera que en conjunto deciden el rumbo anual, haciendo un efecto de cascada en donde cada área define los objetivos y resultados clave.

## Recursos para profundizar

[TedTalk sobre OKRs \(11:10 min\) Por qué el secreto del éxito es establecer los objetivos correctos | John Doerr \(no olvides activar los subtítulos\)](#)  
[Video de ¿qué son los OKRs? y plantilla de trabajo](#)