

# Mobilización de recursos para

**Organizaciones de la Sociedad Civil**  
en un contexto digital

---

Sesión #6

**Estrategia en acción**

**Desarrollando un plan de  
movilización de recursos**

2025





## 1. Introducción

Este taller, "Estrategia en Acción", está diseñado para líderes y equipos de Organizaciones de la Sociedad Civil que enfrentan decisiones estratégicas complejas. A menudo, las organizaciones se sienten abrumadas por las oportunidades y los desafíos, lo que puede llevar a la parálisis por análisis o a tomar decisiones sin un marco claro, gastando recursos valiosos en iniciativas que no están plenamente alineadas con su misión o capacidad.

El objetivo de esta sesión es equipar a las personas participantes con una herramienta visual y colaborativa, el Marco Estratégico de 4 Cuadrantes, para desglosar cualquier iniciativa estratégica de manera sistemática. El principio rector es pasar de la discusión a la acción de forma estructurada.

Durante la sesión práctica, las personas participantes aprenderán un proceso para:

- Analizar una oportunidad desde la doble perspectiva de sus beneficios ("¿Por qué deberíamos?") y sus riesgos ("¿Por qué dar un paso atrás?").
- Evaluar la capacidad interna de la organización, identificando qué recursos existentes deben adaptarse y qué nuevas capacidades se deben crear.
- Sintetizar este análisis en un plan de acción concreto, priorizado y con responsables claros.

Al finalizar el taller, el equipo no solo habrá tomado una decisión informada sobre la iniciativa en cuestión, sino que también se habrá apoderado de un método replicable para futuros desafíos estratégicos.

### Guión de la Sesión Sesión #6 Estrategia en acción: Desarrollando un plan de movilización de recursos

Minuto	Número de diapositiva	Actividad/Acción de la persona facilitadora	Contenido Técnico Clave	Estrategia / Metodología	Notas para la facilitación
0-5	1-4	<b>Bienvenida y Objetivos.</b> Proyectar Diapositiva 1 (Título). "Les damos la bienvenida a 'Estrategia en Acción'". Usar Diapositiva 3 para leer el objetivo general consolidado. Usar Diapositiva 4 para detallar los objetivos de aprendizaje.	Propósito y beneficios del marco de 4 cuadrantes para la toma de decisiones.	Explicación + visual, establecimiento del propósito.	Reafirma cómo la sesión pasará de la "idea" a un "plan de acción concreto". Conecta los objetivos con un resultado tangible para el equipo.



## Resource Mobilization for CSO in a Digital Context

Sesión #6 Estrategia en Acción: Desarrollando un Plan de Movilización de Recursos

Minuto	Número de diapositiva	Actividad/Acción de la persona facilitadora	Contenido Técnico Clave	Estrategia / Metodología	Notas para la facilitación
5-10	5-6	<b>Establecer un Espacio Seguro.</b> Usar Diapositivas 5 y 6 para repasar las reglas de la sesión. "Para que esto funcione, necesitamos una conversación abierta y honesta. No hay malas ideas hoy".	Importancia de la seguridad psicológica para una lluvia de ideas honesta y la expresión de desacuerdos constructivos.	Creación de un contrato grupal, acuerdo.	Enmarca estas reglas no como una imposición, sino como un acuerdo mutuo para el éxito de la sesión.
10-15	7	<b>Introducir el Marco Estratégico.</b> Explicar la lógica del marco de 4 cuadrantes. "Este mapa nos guiará. Primero, nos enfocamos en el 'Porqué' (cuadrantes superiores) y luego en el 'Cómo' (cuadrantes inferiores)".	Lógica del marco: Análisis de la oportunidad (Porqué) seguido de la planificación de la ejecución (Cómo).	Exposición conceptual + visual.	Usa la metáfora del mapa para simplificar el proceso. "Antes de planificar la ruta (el Cómo), tenemos que estar seguros del destino (el Porqué)".
15-30	8-9	<b>Cuadrante 1: Los "Pros" + Actividad.</b> Explicar el Cuadrante 1: "¿Por qué deberíamos avanzar?". Lanzar la <b>Actividad #1</b> . "Vamos a pensar en todos los beneficios y oportunidades".	Brainstorming (lluvia de ideas) de beneficios y alineación estratégica.	Lluvia de ideas, trabajo individual seguido de puesta en común.	Anima al grupo a pensar de manera expansiva. Captura todas las ideas sin juzgarlas.
30-45	10-11	<b>Cuadrante 2: El Abogado del Diablo + Actividad.</b> Explicar el Cuadrante 2: "¿Por qué dar un paso atrás?". Lanzar la <b>Actividad #2</b> . "Ahora, seamos abogados del diablo. Esto es crucial para anticipar riesgos".	Análisis de riesgos, pensamiento crítico, consideración de contraargumentos.	Lluvia de ideas, pensamiento divergente.	Asegura al grupo que el objetivo no es matar la idea, sino fortalecerla al identificar y prever los desafíos.
45-60	12-13	<b>Cuadrante 3: Adaptar lo que tenemos + Actividad.</b> Explicar el Cuadrante 3: "¿Qué debemos adaptar?". Lanzar la <b>Actividad #3</b> . "Hemos explorado el 'porqué'. Ahora pasemos al 'cómo'. ¿Qué de lo que ya tenemos necesita cambiar?".	Evaluación de recursos y capacidades existentes. Análisis de brechas operativas.	Discusión grupal, aplicación práctica.	En este punto, la energía cambia de la deliberación a la planificación. El tono es más práctico y orientado a la solución.

## Resource Mobilization for CSO in a Digital Context

Sesión #6 Estrategia en Acción: Desarrollando un Plan de Movilización de Recursos



Minuto	Número de diapositiva	Actividad/Acción de la persona facilitadora	Contenido Técnico Clave	Estrategia / Metodología	Notas para la facilitación
60-75	14-15	<b>Cuadrante 4: Crear lo que Necesitamos + Actividad.</b> Explicar el Cuadrante 4: "¿Qué debemos crear?". Lanzar la <b>Actividad #4.</b> "Finalmente, ¿qué nos falta por completo? ¿Qué hay que construir desde cero?".	Identificación de nuevas necesidades (recursos, personal, sistemas).	Resolución creativa de problemas.	Motiva al grupo a ser creativo pero realista sobre lo que se necesita para construir el éxito de la iniciativa.
75-85	16	<b>Construir el Plan de Acción.</b> Proyectar la tabla de la Diapositiva 16. "Excelente trabajo. Ahora vamos a convertir este análisis en acción". Facilitar el llenado de la tabla usando las ideas de los cuadrantes 3 y 4.	Síntesis, priorización, asignación de responsabilidades y plazos (accountability).	Pensamiento convergente, planificación estratégica.	Esta es la parte más importante. Haz preguntas como: "¿Cuál es la primera ficha de dominó que debe caer?" o "¿Qué acción desbloquea las demás?" para ayudar a priorizar.
85-95	17-19	<b>Cierre y Próximos Pasos.</b> Proyectar Diapositiva 17. Resumir los logros: "Hemos creado un plan de acción claro". Explicar los próximos pasos con la Diapositiva 18 y agradecer al equipo.	N/A	Cierre, resumen, llamada a la acción.	Termina con una nota alta, celebrando el trabajo colaborativo y reforzando que el equipo ahora tiene un camino claro a seguir.



## Anexo 1: Actividades

### Actividad #1: Lluvia de Ideas de los "Pros" (Cuadrante 1)

- **Objetivo:** Generar una lista exhaustiva de todas las razones, beneficios y oportunidades por las que la iniciativa sería positiva para la organización.
- **Tiempo:** 15 minutos.
- **Herramientas:** Pizarra o rotafolio, notas adhesivas (post-its) y marcadores, o un tablero digital compartido (como Miro) que permita el uso de notas adhesivas virtuales.
- **Instrucciones para la persona facilitadora:**
  1. (5 min) Lluvia de ideas individual: Pide a cada participante que, en silencio, escriba en notas adhesivas (físicas o virtuales) todas las razones por las que la iniciativa es una buena idea (una idea por nota). Anima a pensar en grande y en pequeño.
  2. (10 min) Puesta en común: Pide a cada persona que, por turnos, lea una de sus ideas en voz alta y la pegue en el Cuadrante 1 de la pizarra o tablero digital. Agrupa temas similares a medida que surgen para visualizar patrones. Continúa hasta que todas las ideas hayan sido compartidas.

### Actividad #2: Jugando al Abogado del Diablo (Cuadrante 2)

- **Objetivo:** Identificar todos los riesgos, desafíos y razones para ser cautelosos con la iniciativa.
- **Tiempo:** 15 minutos.
- **Herramientas:** Pizarra o rotafolio, notas adhesivas (post-its) y marcadores, o un tablero digital compartido (como Miro) que permita el uso de notas adhesivas virtuales.
- **Instrucciones para la persona facilitadora:**
  1. (5 min) Lluvia de ideas individual: De nuevo, pide a los participantes que escriban individualmente en notas adhesivas (físicas o virtuales) todos los posibles aspectos negativos, riesgos o desafíos.
  2. (10 min) Puesta en común: Repite el proceso de compartir en voz alta y pegar las notas en el Cuadrante 2. Refuerza que este es un ejercicio de "preparación", no de "pesimismo", y que cada riesgo identificado es una oportunidad para planificar.

### Actividad #3: Identificando Adaptaciones Necesarias (Cuadrante 3)

- **Objetivo:** Determinar qué sistemas, procesos, habilidades o recursos existentes en la organización necesitarían ser modificados para implementar la iniciativa.
- **Tiempo:** 15 minutos.
- **Herramientas:** Pizarra o rotafolio y marcadores, o un tablero digital compartido (como Miro) donde la persona facilitadora pueda anotar las ideas directamente.
- **Instrucciones para la persona facilitadora:**
  1. Discusión grupal abierta: Cambia el formato de notas adhesivas a una conversación grupal.
  2. Pregunta al grupo: "Asumiendo que avanzamos, miremos dentro de nuestra organización. ¿Qué procesos actuales tendríamos que ajustar? ¿Qué roles tendrían que cambiar? ¿Qué herramientas necesitarían una actualización?".



3. Anota las respuestas directamente en el Cuadrante 3 de la pizarra o tablero digital, fomentando el diálogo y la construcción sobre las ideas de los demás.

### Actividad #4: Brainstorming de lo que se Debe Crear (Cuadrante 4)

- **Objetivo:** Listar todos los nuevos recursos, sistemas, roles o estrategias que necesitarían ser creados desde cero.
- **Tiempo:** 15 minutos.
- **Herramientas:** Pizarra o rotafolio y marcadores, o un tablero digital compartido (como Miro) donde la persona facilitadora pueda anotar las ideas directamente.
- **Instrucciones para la persona facilitadora:**
  1. Continuar la discusión grupal: Mantén el formato de conversación.
  2. Pregunta al grupo: "Ya vimos lo que hay que adaptar. Ahora, ¿qué es lo que simplemente no tenemos? ¿Qué necesitamos construir desde cero para que esto funcione? ¿Un nuevo puesto? ¿Una nueva política? ¿Una nueva alianza estratégica?".
  3. Anota las respuestas directamente en el Cuadrante 4, capturando todas las "piezas faltantes" que el equipo identifica.



## Anexo 2: Hoja Taller resumen

### Estrategia en Acción: Plantilla de los 4 Cuadrantes para la Toma de Decisiones

Una guía corta para transformar el análisis colaborativo en un plan concreto.

**El Propósito:** Esta herramienta visual y colaborativa ayuda a su equipo a analizar sistemáticamente cualquier nueva iniciativa (desde buscar un nuevo donante hasta lanzar un programa), tomar decisiones informadas y crear un plan de acción claro. El objetivo es pasar de la discusión a la acción de forma estructurada.

**La Iniciativa Estratégica a Evaluar:** (Escriba aquí la pregunta clave que guiará la sesión. Ej: ¿Deberíamos buscar financiamiento de la Fundación X? ¿Deberíamos implementar una nueva estrategia de IA?)

### El Marco de Análisis: Los 4 Cuadrantes

(Use una pizarra o tablero digital (Miro) para dibujar este cuadrante y llenarlo con el equipo).

EL PORQUÉ	
<p><b>Cuadrante 1: ¿Por Qué Deberíamos? (Los Pros)</b> ¿Qué beneficios trae? ¿Cómo se alinea con nuestra misión? ¿Qué oportunidades abre? ¿Cuáles son las victorias rápidas?</p> <p><i>Lluvia de ideas de todos los aspectos positivos...</i></p>	<p><b>Cuadrante 2: ¿Por Qué Dar un Paso Atrás? (Los Contras)</b> ¿Cuáles son los riesgos? ¿Qué desafíos presenta (financieros, de capacidad)? ¿Podría desviarnos de la misión?</p> <p><i>Sean "abogados del diablo". Anticipen los obstáculos...</i></p>
EL CÓMO	
<p><b>Cuadrante 3: ¿Qué debemos ADAPTAR? (Recursos Existentes)</b> ¿Qué sistemas, procesos o roles actuales tendrían que cambiar? ¿Qué habilidades del equipo necesitan fortalecerse o reenfocarse?</p> <p><i>Enfoque en modificar lo que ya tienen...</i></p>	<p><b>Cuadrante 4: ¿Qué debemos CREAR? (Recursos Nuevos)</b> ¿Qué falta por completo? ¿Qué nuevos roles, herramientas, políticas o estrategias necesitamos desde cero? ¿Qué prototipos podemos desarrollar?</p> <p><i>Enfoque en construir lo que no existe...</i></p>



## De la Discusión al Plan de Acción

Una vez completados los cuadrantes, usen las ideas de los cuadrantes 3 (“Adaptar”) y 4 (“Crear”) para llenar la siguiente tabla. Prioricen juntos qué acciones son más urgentes e importantes.

Acción Específica	Responsable	Fecha Límite	Prioridad (Alta/Media/Baja)

## Claves para una Sesión Exitosa

- **Involucrar Voces Diversas:** Inviten a personas de diferentes áreas y niveles de la organización. La diversidad de perspectivas evita el pensamiento grupal (*groupthink*) y enriquece el análisis.
- **Crear un Espacio Seguro:** Establezcan desde el inicio que todas las ideas son bienvenidas, tanto ideas novedosas como crítica constructiva a lo que ya existe. Fomenten el debate de ideas, no de personas. El uso de notas adhesivas anónimas al principio puede ayudar.
- **Facilitación Neutral:** La persona que facilita debe guiar el proceso, no influir en el contenido. Su rol es hacer preguntas, asegurar que todos participen y mantener la conversación enfocada.
- **Enfocarse en la Acción:** El objetivo final no es solo tener una discusión interesante, sino crear un plan claro y ejecutable. Asegúrense de que cada punto de acción sea específico y tenga un responsable asignado.