

Nota Técnica N° 3

Taller de 100 Días

Sebastián Conde

Centro de Ingeniería Organizacional, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile ¹

1 diciembre 2023

Esta Nota Técnica presenta el Taller de 100 Días como instrumento de diseño y seguimiento de la estrategia organizacional. El taller sirve, adicionalmente, para aumentar el alineamiento y cohesión del equipo.²

El Taller de 100 Días

El desafío es cómo diseñar la estrategia y planes de acción para la organización en sólo dos días de trabajo grupal. La solución es el Taller de 100 Días.

El Taller de 100 Días es una reunión de no más de dos días cuyo propósito es diseñar la estrategia de la organización, que puede ser un servicio público, una empresa (pública o privada), una operación de ésta, una sucursal, un equipo de trabajo o un proyecto. Una vez diseñada la estrategia, se acuerdan los objetivos y planes de acción a desarrollar en los próximos 100 días, con lo cual concluye el taller.

Transcurridos 100 días, el equipo se reúne en un nuevo Taller de 100 Días para revisar el avance de los planes de acción acordados, evaluar el estado de la estrategia y elaborar planes para los próximos 100 días, que son revisados en un nuevo taller. De esta forma, se crea un ciclo de planificación y seguimiento cada 100 días. La frecuencia de reuniones focalizadas en la estrategia contribuye al alineamiento y cohesión del equipo.

El Taller de 100 Días Inicial

El primer Taller de 100 Días es clave porque establece la estrategia y los planes de acción para su despliegue. La estrategia describe la creación de valor por parte de la organización, operación,

¹ El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) es un grupo multidisciplinario que contribuye a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería. El CIO lleva a cabo docencia, investigación y transferencia del conocimiento, con un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas y organizaciones públicas y privadas.

² El Taller de 100 Días ha sido utilizado en varias empresas mineras en Chile, facilitado por el Profesor Peter Richardson de Queen's University, Canadá. Ver: Murray, E.J. & Richardson, P.R. (2002). Fast Forward: Organizational Change in 100 Days; y Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena, la Necesidad de una Transformación, 2ª edición.

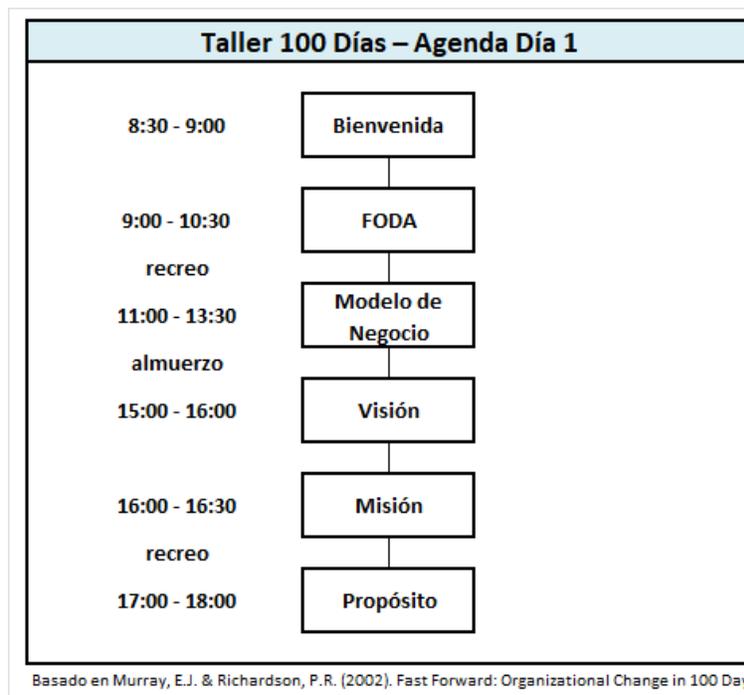
sucursal o equipo de trabajo. Los planes de acción son las medidas a tomar en los próximos 100 días para que la creación de valor ocurra.

Preparación

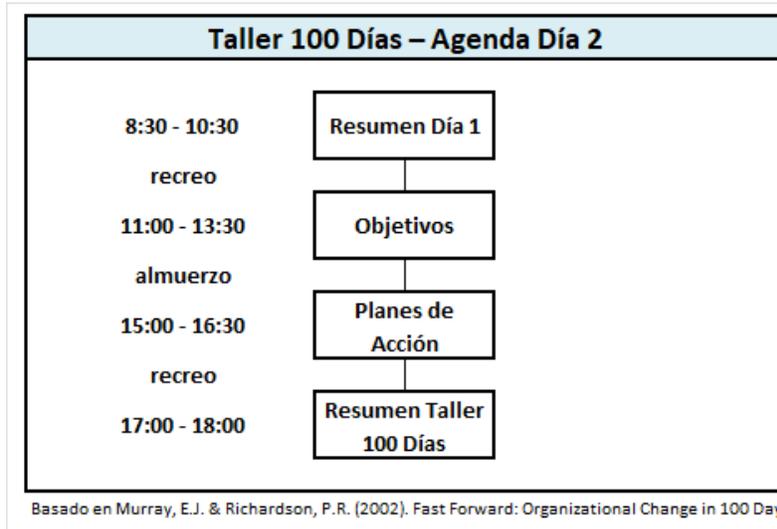
La preparación del taller incluye el acuerdo de los entregables, fecha y lugar de la reunión; identificación del facilitador/a; selección de los participantes; diseño de la agenda; y preparación de los materiales. El contenido del taller, incluyendo productos, fecha y lugar de la reunión, es propuesto por la persona responsable por la estrategia de la entidad. Las invitaciones se envían al menos dos semanas antes de la reunión para asegurar asistencia completa. Se recomienda que el facilitador/a de la reunión sea alguien externo al equipo de participantes para preservar independencia. Los participantes deben ser todas las personas involucradas en la estrategia. Por ejemplo, si se trata de una empresa, los participantes son los integrantes del comité ejecutivo. Si es una operación, los participantes son la gerencia y reportes directos. La agenda asigna el primer día para la estrategia y el segundo para los planes de acción.

Agenda

La agenda del primer día parte con la bienvenida de la persona responsable por la estrategia de la entidad; por ejemplo, el CEO en el caso de una empresa. A continuación, el facilitador/a divide a los participantes en grupos para hacer un análisis FODA de la entidad, identificando Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Con esta información, se diseña grupalmente el modelo de negocio de la entidad, utilizando el Canvas, que a su centro tiene la propuesta de valor. Una vez completado el ejercicio, se desarrolla la visión de la organización, para luego diseñar misión y propósito, con lo cual termina el primer día del taller.



El segundo día parte con una recapitulación de lo logrado el primer día para continuar con un ejercicio grupal para identificar objetivos, clasificados en tres grupos: clientes, equipo y operaciones. Una vez acordados los objetivos, se desarrollan planes de acción correspondientes a cada objetivo, a ser implementados en los próximos 100 días. Termina el segundo día con un resumen de lo logrado en el Taller de 100 Días: la estrategia y los planes de acción de la entidad.



Día 1

El día 1 del Taller de 100 Días Inicial parte con la bienvenida de la persona responsable por la estrategia. La presentación debe fijar las expectativas de la reunión: (1) diseñar la estrategia de forma colaborativa y (2) diseñar los planes de acción para desplegar la estrategia en los próximos 100 días. La presentación no debe exceder 20 minutos dejando 10 minutos para preguntas.

Luego el facilitador/a explica el ejercicio del FODA de la entidad.

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Fuente: Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena.

Para ello, el facilitador/a coloca cuatro fotocopias gigantes del FODA en las paredes de la sala de reuniones y entrega *post-its* a los asistentes. Para el ejercicio, el facilitador/a divide a los participantes en 4 grupos. El primero abordará las fortalezas de la entidad; el segundo las oportunidades; el tercero las debilidades; y el cuarto las amenazas. Cada grupo tendrá un/a líder, un/a vocero y un/a escribano. El facilitador/a entrega a este último un *pendrive* que contiene la plantilla de presentación. El rol del líder es asegurar una participación activa de todos los integrantes del grupo y cumplir el horario del ejercicio. El rol del vocero/a es presentar los hallazgos del equipo al plenario. El rol del escribano/a es capturar los aportes del grupo en el *pendrive*.

El ejercicio tiene una duración de 90 minutos: (1) explicación del facilitador/a: 5 minutos; (2) trabajo grupal: 60 minutos; (3) presentación de cada equipo: 5 minutos; y (4) cierre del ejercicio por parte del facilitador/a y recepción de *pendrives*: 5 minutos.

En el ejercicio grupal, cada persona reflexiona durante 5 minutos acerca del elemento asignado del FODA y pega, en la fotocopia del FODA correspondiente a su grupo, un *post-it* por idea. Luego los participantes leen todas las contribuciones y las ordenan de mayor a menor importancia. Cada persona puede continuar agregando *post-its* si surgen nuevas ideas. Cuando se llega a consenso acerca del aporte del grupo, el vocero/a agrega comentarios de contexto y de resumen y el escribano/a captura el aporte del grupo en la plantilla de presentación en el *pendrive*. El vocero/a presenta los resultados del grupo durante 5 minutos al plenario y el escribano/a entrega el *pendrive* con la presentación al facilitador/a.

A continuación hay un recreo de 30 minutos, que el facilitador/a aprovecha para consolidar el FODA de los *pendrives* y colocar una fotocopia gigante del Canvas en una pared de la sala de reuniones.

Business Model Canvas		Para: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>
		Por: <input type="text"/>	Versión: <input type="text"/>
<small>Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de Modelos de Negocio - Barcelona, Deusto, 2013</small>			
Partners Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes
<p>¿Quiénes son; qué hacen?</p>	<p>¿Qué debes hacer para crear valor?</p>	<p>¿Qué ofrecerás a tus clientes; cómo resolverás sus problemas, sus necesidades?</p>	<p>¿Qué tipo de relación esperan? Cuál tendrás con tus clientes?</p>
	Recursos Clave		Canales
	<p>¿Cuáles son? ¿Los tienes? ¿Qué hacer para conseguirlos?</p>		<p>¿Cómo sabrán de ti; cómo comprarán; cómo será la post-venta?</p>
Estructura de Costos	Ingresos		Segmentos de Clientes
<p>¿Cuáles son los costos más importantes? ¿Los recursos más caros?</p>	<p>¿Por qué valor están dispuestos a pagar? ¿Cómo pagan? ¿Qué prefieren?</p>		<p>¿Para quién creamos valor? Cuáles son los más importantes?</p>

El facilitador/a explica durante 15 minutos que el propósito del siguiente ejercicio es desarrollar el modelo de negocios, que describe el valor que la organización aporta a sus clientes. El modelo

Canvas es flexible y visual. Sus segmentos interrelacionados resumen en sólo una hoja el modelo de negocios.³

Al desarrollarse grupalmente, el modelo Canvas aumenta el sentido de pertenencia y el compromiso del equipo. La propuesta de valor de la organización se encuentra al centro del Canvas; todos los elementos que lo conforman aportan a la construcción de valor. Una vez finalizado, el Canvas se constituye en una expresión de la estrategia de la entidad.

El ejercicio tiene una duración de 2,5 horas.

El facilitador/a explica a los participantes que el proceso será colaborativo. Entrega a cada persona un set de *post-its*. Da 15 minutos para que cada persona piense lo que va a aportar. Luego, da 30 minutos para que cada persona escriba una idea por *post-it* y lo pegue en el Canvas. Cada persona puede aportar a cualquier segmento del Canvas. Luego, el facilitador/a divide a los participantes en 9 grupos, uno por cada segmento del Canvas. Cada grupo designa a un/a líder y un/a escribano. Durante 1 hora, cada grupo analiza los *post-its* en su segmento asignado y genera textos de resumen, que son capturados por el escribano/a del grupo. El facilitador/a recorre los grupos, revisa los textos e identifica inconsistencias, que son analizadas por el grupo respectivo. A continuación, el facilitador/a da 30 minutos para que todos los grupos examinen el Canvas completo; propongan cambios o acepten los textos. El facilitador/a acepta la versión final y durante el recreo del almuerzo genera una versión digital del Canvas.⁴

Después del almuerzo, el facilitador/a explica, durante 30 minutos, que durante la tarde se desarrollarán colaborativamente las declaraciones de visión, misión y propósito de la entidad.

Explica que la visión es una descripción de la organización y sus resultados en el futuro. Debe ser desafiante, atractiva y concreta; tiene que motivar a la acción. Típicamente refleja una mirada a 5 años.

La misión es una declaración de la estrategia para lograr la visión. Corresponde al “cómo hacerlo”, por lo que debe ser concreta, cuantificable y motivadora.

El propósito es lo que distingue a la entidad. *“El propósito nos identifica, nos dice nuestra razón de ser, para qué estamos; nos hace sentirnos únicos/as y nos diferencia de otras organizaciones. Nos motiva, nos da orgullo, nos moviliza, nos da sentido, nos impacta positivamente. Nos conecta, nos une y nos compromete.”*⁵

El facilitador/a da ejemplos de declaraciones de otras organizaciones.

³ Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). Generación de Modelos de Negocio.

⁴ Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena, la Necesidad de una Transformación, 2ª edición.

⁵ Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena, la Necesidad de una Transformación, 2ª edición.

Por ejemplo, la visión de Elecmetal: *“nuestra visión es ser un proveedor globalmente competitivo, reconocido por su excelencia y liderazgo en la entrega de soluciones integrales que agregan valor a los procesos mineros y a otros mercados objetivos.”*⁶

La misión de Elecmetal: *“nuestra misión es satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros accionistas, clientes, empleados/as y comunidades donde operamos, proveyendo soluciones integrales al mercado.”*⁷

El propósito en la industria minera:⁸

PROPÓSITO EN LA INDUSTRIA MINERA
Anglo American: Re-imaginar la minería para mejorar la vida de las personas.
Antofagasta Minerals: Desarrollamos minería para un futuro mejor.
Barrick: Ser la empresa de minería de oro más valiosa del mundo al encontrar, desarrollar y poseer los mejores activos, con las mejores personas, para ofrecer retorno sostenible para nuestros dueños y socios.
Boliden: Metales para la vida moderna.
BHP: Unir a las personas y los recursos para construir un mundo mejor.
Codelco: Desplegar en forma responsable y con excelencia, toda nuestra capacidad de negocios mineros y relacionados en Chile y en el mundo, con el propósito de maximizar en el largo plazo nuestro valor económico y los respectivos aportes al Estado.
Collahuasi: Porque somos mucho más que cobre, lideramos con pasión un negocio de excelencia para construir una sociedad mejor.
Vale: Transformar los recursos naturales en prosperidad y desarrollo sostenible.

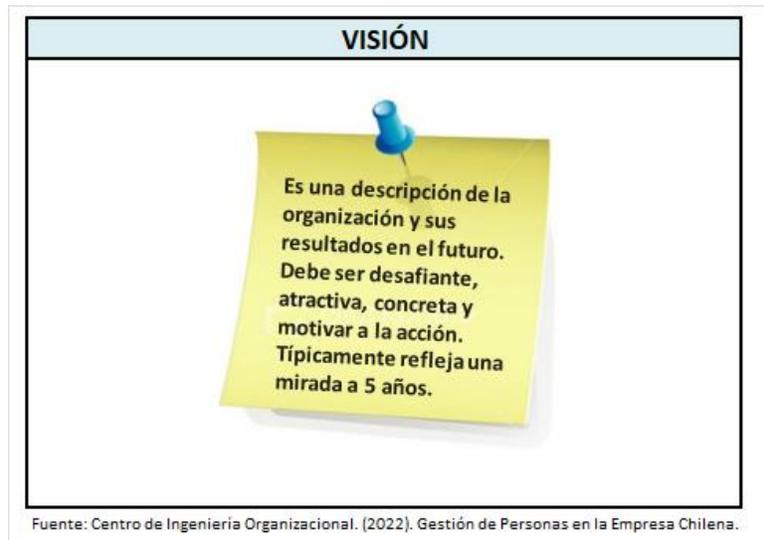
Fuente: Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena.

⁶ Ídem.

⁷ Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena, La Necesidad de una Transformación, 2ª edición.

⁸ Ídem.

El ejercicio parte con el diseño de la declaración de la visión de la entidad, que toma 30 minutos. Para ello, el facilitador/a coloca una fotocopia gigante de la visión en la pared central de la sala de reuniones y pide a los participantes que imaginen y describan, mediante una o más palabras, cómo se vería una fotografía de la entidad en el futuro; cómo ven a la entidad en cinco años más. El facilitador/a insiste que no quiere escuchar frases o párrafos, sólo palabras, que pasa a escribir en la fotocopia de la visión.⁹



A continuación, el facilitador/a construye, con las palabras sugeridas por los participantes, un párrafo que resume la visión de la entidad y la somete a los participantes del plenario. Los participantes debaten el texto, ofrecen comentarios o cambios de palabras, hasta que se llega a un consenso. El facilitador/a produce la versión final de la visión de la entidad.¹⁰

Luego, el facilitador/a explica que durante 30 minutos se trabajará grupalmente en la misión de la entidad.

Para ello, coloca una fotocopia gigante de la misión en la pared central de la sala de reuniones. El facilitador/a pide a los participantes que imaginen y describan, mediante una palabra, qué harán a partir de mañana para que la visión se cumpla. El facilitador/a insiste que no quiere escuchar frases o párrafos, sólo palabras, que pasa a escribir en la fotocopia de la misión.¹¹

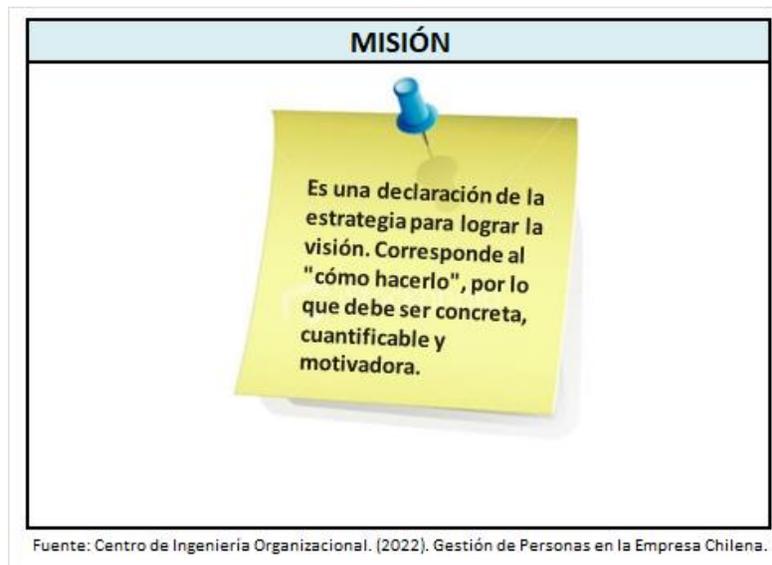
Acto seguido, el facilitador/a construye, con las palabras sugeridas por los participantes, un párrafo que define la misión de la entidad y la somete a los participantes del plenario. Los participantes debaten el texto, ofrecen comentarios o cambios de palabras, hasta que se llega a un consenso. El facilitador/a produce la versión final de la misión de la entidad.¹²

⁹ Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena, la Necesidad de una Transformación, 2ª edición.

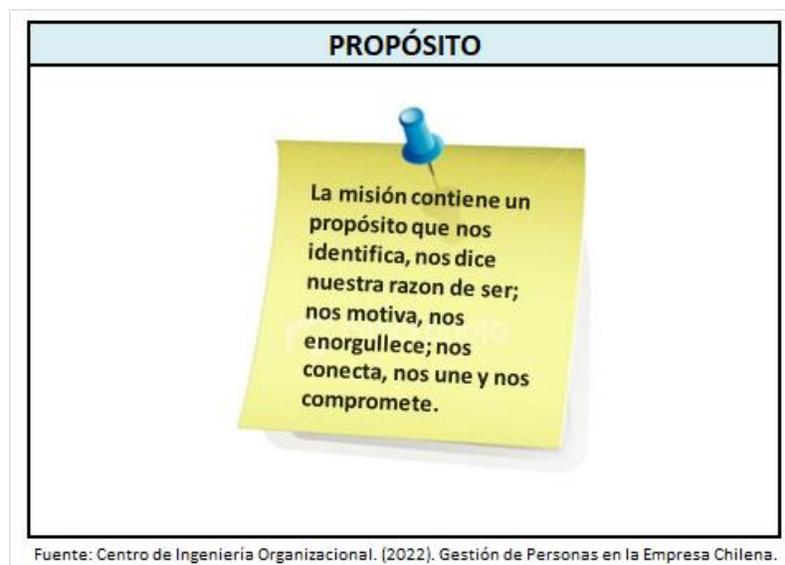
¹⁰ Ídem.

¹¹ Ídem.

¹² Ídem.



A continuación, el facilitador/a explica que durante 30 minutos, se trabajará grupalmente en el propósito de la entidad. Para ello, coloca en la pared central de la sala de reuniones una fotocopia gigante del propósito y una vez más pide a los participantes que imaginen con palabras el contenido de la declaración.¹³



El facilitador/a escribe en la fotocopia las palabras y a partir de éstas produce un párrafo de propósito. Los participantes en plenario debaten el texto, sugieren cambios hasta que se llega a un consenso. El facilitador/a produce la versión final del propósito.¹⁴

¹³ Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena, la Necesidad de una Transformación, 2ª edición.

¹⁴ Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena, la Necesidad de una Transformación, 2ª edición.

Concluyendo el primer día del taller, el facilitador/a presenta los resultados del FODA, la estrategia plasmada en el modelo de negocios, y las declaraciones de visión, misión y propósito de la entidad. La participación activa de los asistentes en su definición genera un sentido de orgullo, pertenencia y aumenta la motivación.

Día 2

Al inicio del segundo día del taller, el facilitador/a presenta nuevamente los resultados del día 1 incluyendo el FODA, la estrategia y las declaraciones de visión, misión y propósito. Esto es importante ya que, habiendo pasado una noche que otorga posibilidad de reflexión, es posible que los participantes tengan sugerencias adicionales a los textos presentados. Esta es una nueva oportunidad para llegar a versiones consensuadas, aumentando el sentido de pertenencia. Esta revisión toma 2 horas. El facilitador/a captura las versiones finales.

Luego de un recreo de 30 minutos, el facilitador/a explica que la sesión migrará desde estrategia a planes de acción. Los planes de acción son necesarios para desplegar la estrategia. Para ello, el facilitador/a explica que se deben identificar los objetivos de la entidad.

El ejercicio de identificación de objetivos toma 2,5 horas.



Durante 15 minutos, el facilitador/a explica que los objetivos son metas específicas, concretas y cuantificables que se derivan de la misión. Los objetivos se clasifican en tres tipos y juntos se conocen como CEO, por la primera letra de cada categoría: (1) clientes (cómo la organización sirve a sus clientes y les agrega valor); (2) equipo (de personas de la organización); y (3) operaciones (los procesos de la entidad para agregar valor).

El facilitador/a coloca tres fotocopias gigantes de los objetivos en las paredes de la sala de reuniones con suficiente espacio en blanco para colocar *post-its*.

Objetivos		
Clientes	Equipo	Operaciones

Fuente: Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena.

Para el ejercicio, el facilitador/a divide a los participantes en tres grupos: clientes, equipo y operaciones y entrega *post-its* y un *pendrive* con la plantilla de presentación a cada grupo. Cada grupo elige un/a líder, un/a vocero y un/a escribano. El rol del líder es asegurar una participación activa de todos los integrantes del grupo y cumplir el horario del ejercicio. El rol del vocero/a es presentar los hallazgos del equipo. El rol del escribano/a es capturar los objetivos en el *pendrive*. Cada grupo trabaja durante una hora en identificar los objetivos y llegar a consenso en el equipo. Al término del trabajo, cada vocero/a presenta durante 10 minutos sus conclusiones y el escribano/a entrega el *pendrive* al facilitador/a.

Durante 15 minutos, el facilitador/a, utilizando las presentaciones en los *pendrives*, produce un consolidado de objetivos, presenta al plenario, anota cambios sugeridos por los participantes, y termina la sesión de la mañana invitando a los participantes a compartir un almuerzo.

Después del almuerzo, el facilitador/a indica que se trabajará en los planes de acción durante 90 minutos.

Explica durante 15 minutos la estructura de los planes de acción que se desprenden de los objetivos. Los planes de acción son concretos y tienen un horizonte no superior a 100 días. Su estructura es simple: “qué” hay que hacer; “quién” lo hará; y “cuándo” se hará.

El “qué” es una frase, no un párrafo, que comienza por la forma infinitiva de un verbo. Por ejemplo, “aumentar el número de clientes en un 25%”. El “quién” es el nombre y apellido de una persona, no un título de cargo, un equipo o una gerencia. Es alguien al que se podrá cobrar el “qué” y por lo tanto debe tener la capacidad de lograrlo. El “cuándo” es una fecha específica, no una semana, mes o trimestre. Es la fecha en la que el “quién” entregará el “qué” finalizado. La fecha no debe superar 100 días de la fecha del taller inicial.

El facilitador/a mantiene los grupos designados para el ejercicio de objetivos llevado a cabo durante la mañana de ese día y le pide a cada grupo que elabore los planes de acción que se derivan de los objetivos que diseñaron, clasificados en clientes, equipo y operaciones. Por ejemplo, el equipo de clientes elabora los planes de acción correspondientes a los objetivos de clientes. El facilitador/a entrega a cada escribano/a un *pendrive* con una plantilla “qué/quién/cuándo” para documentar los

planes de acción. Cada equipo tiene una hora para el ejercicio y cinco minutos para presentar los planes al plenario.

Planes de Acción

CLIENTES

Qué : Cre
 Quién : J.IV
 Cuándo : Sep

EQUIPO

Qué : Cor
 Quién : G.E
 Cuándo : Oct

OPERACIONES

Qué : Pre
 Quién : J.IV
 Cuándo : Oct

Cada objetivo tiene una o más iniciativas y procesos a desarrollar que asegurarán su logro. Estos planes de acción son concretos y tienen un horizonte no superior a 100 días. Su estructura es simple: "Qué" hay que lograr; "Quién" es responsable; "Cuándo" se va a lograr.

Terminado el ejercicio y luego de un recreo de 30 minutos, el facilitador/a presenta durante 30 minutos los resultados del Taller de 100 Días incluyendo el consolidado de los objetivos y planes de acción, recogiendo durante 15 minutos cualquier sugerencia o cambio propuesto por el plenario.

Cierra el Taller de 100 Días la persona a cargo de la estrategia, quien dio la bienvenida al taller el día anterior. Durante 15 minutos indica si se cumplieron las expectativas e invita al equipo a reunirse nuevamente en 100 días para revisar el avance de los planes de acción comprometidos. El facilitador/a envía un email a cada participante con todos los documentos preparados durante el taller y distribuye un formulario de evaluación del taller, que los participantes completan antes de salir de la reunión.

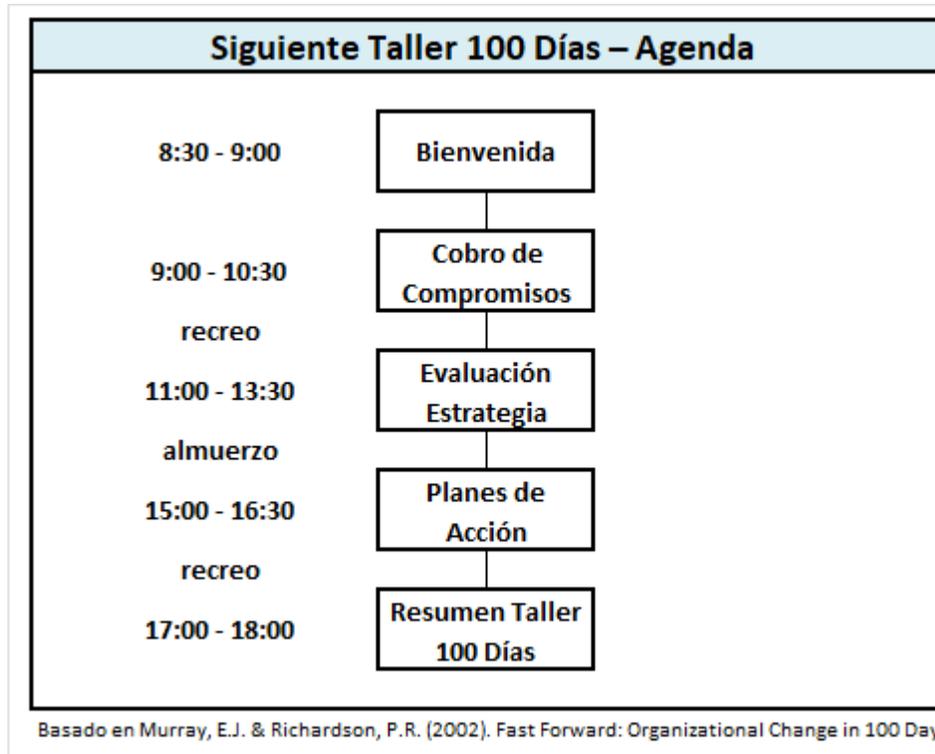
El Siguiete Taller de 100 Días

Transcurridos 100 días desde el taller inicial, el equipo se reúne para examinar los avances en los planes de acción comprometidos y para establecer nuevos planes de acción para los próximos 100 días.

La estructura del taller consta de tres partes: (1) cobrar compromisos; (2) evaluar el despliegue de la estrategia; y (3) acordar compromisos. Cada taller siguiente tiene la misma estructura. El taller dura un día.

El taller se inicia con la bienvenida de la persona a cargo de la estrategia (por ejemplo, el CEO si se trata de la estrategia de la empresa), quien describe las tres partes del taller y fija las expectativas de la reunión, enfatizando la necesidad que todos participen activamente.

Luego, durante 90 minutos, el facilitador/a presenta los planes de acción comprometidos usando el formato “qué/quién/cuándo”. Cada persona mencionada en el “quién” reporta el avance real versus la meta.



Es posible que alguna persona no haya cumplido lo que comprometió. Ante esta situación, la reacción del grupo debe ser un silencio sepulcral acompañado por una mirada directa a la persona que no cumplió, acompañada de un ligero movimiento de cabeza de lado a lado como diciendo, “no puede ser tanta ineptitud”. Pero sin decir nada. La persona incumplidora percibirá la desaprobación silenciosa del grupo, sus pares, y se prometerá, sin decir nada, que nunca más ocurrirá algo parecido.

Terminado el cobro de compromisos, durante 2 horas y 30 minutos habrá una serie de presentaciones que buscan evaluar el despliegue de la estrategia organizacional. Para ello, un mes antes del taller, el facilitador/a se reúne con la persona a cargo de la estrategia para debatir qué ha ocurrido con el despliegue de la estrategia y cuáles son los desafíos que enfrenta la organización. Por ejemplo, el mercado puede haber cambiado, puede haber nuevos actores, una nueva norma, una nueva oportunidad de negocio, o un aumento en las renunciadas. Ambos acuerdan los temas relevantes y quién deberá presentar. El facilitador/a contacta a las personas para explicar el tema a tratar y entrega una plantilla de presentación. La plantilla indica que la presentación es de una hoja y consta de un párrafo en que se describe el desafío u oportunidad seguido por al menos tres recomendaciones.

Cada presentación dura no más de 15 minutos con 30 minutos de discusión. Durante la sesión, el facilitador/a captura las recomendaciones junto con los aportes del plenario, expresándolas en

formato de planes de acción. Terminada la sesión de evaluación de la estrategia, sigue un almuerzo cuyo objetivo es discutir informalmente los temas tratados en la mañana.

Al inicio de la tarde, el facilitador/a divide a los participantes en tres grupos para definir los planes de acción para los próximos 100 días, clasificados en clientes, equipo y operaciones. El facilitador/a entrega a cada grupo un *pendrive* en el que habrá agregado sugerencias de planes derivados de las presentaciones de la mañana. Cada grupo elige un/a líder, un/a vocero y un/a escribano; discute durante una hora; y presenta durante cinco minutos los planes de acción propuestos.

Luego de un recreo de 30 minutos, el facilitador/a comparte durante 30 minutos el consolidado de los planes de acción, recoge sugerencias y cambios y genera la versión final.

La persona a cargo de la estrategia hace el cierre, indica durante 15 minutos su evaluación del taller, señala si las expectativas se han cumplido e invita al equipo a un nuevo taller en 100 días más. El facilitador/a envía un email a cada participante con todos los documentos preparados durante la reunión y distribuye un formulario de evaluación del taller, que los participantes completan antes de salir de la reunión.

Caso Especial: Un Proyecto

El primer día del taller inicial tiene una agenda distinta si el foco es un proyecto.



En este caso, el gerente/a del proyecto da la bienvenida y señala sus expectativas.

A continuación, el facilitador/a explica que se debe llegar a consenso acerca de la visión de futuro del proyecto, es decir por qué se debe llevar a cabo el proyecto. La visión de futuro es un párrafo que describe el valor que generará el proyecto, explicando cómo el proyecto se alinea con la **estrategia** de la organización; el **liderazgo** requerido; los **procesos, tecnología e infraestructura**

impactados; cómo cambiarán la **organización y los cargos**; cuáles son los **sistemas gerenciales** clave; las **métricas** del proyecto; y cómo el proyecto encaja en la **cultura** organizacional.

Para ello, el facilitador/a inicia un ejercicio de 90 minutos. Entrega *post-its* a los participantes y les pide que durante 60 minutos anoten una idea por *post-it* y lo peguen en una fotocopia gigante que ha colocado en la pared principal de la sala de reuniones. Indica que para describir la visión de futuro coloquen una palabra por *post-it*. Luego, durante 30 minutos, el facilitador/a propone, utilizando las palabras sugeridas, un párrafo de visión de futuro y lo presenta a los participantes, quienes sugieren cambios hasta llegar a un texto de consenso.

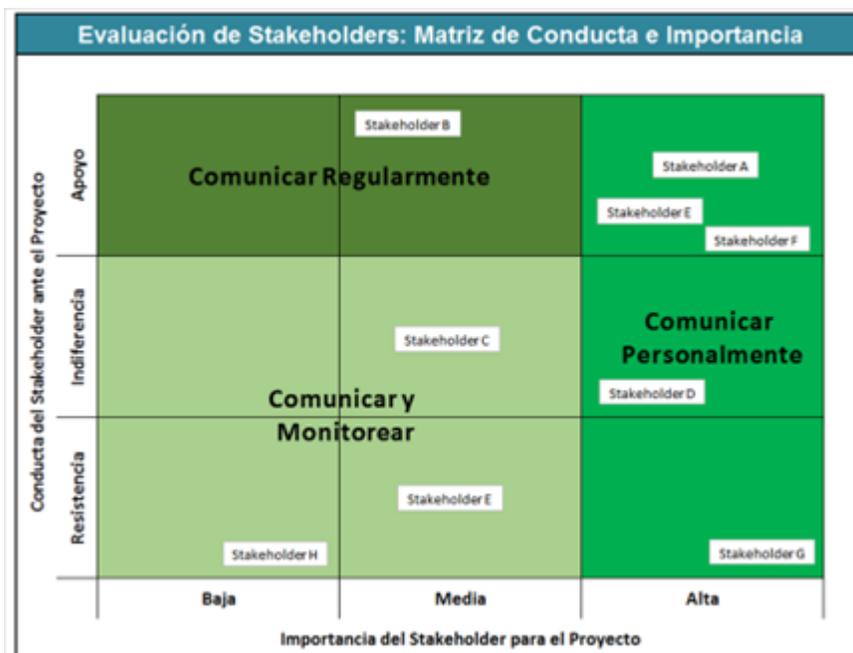
Visión de Futuro	
Elementos	Ideas Clave
Estrategia	
Liderazgo	
Procesos, Tecnología, Infraestructura	
Organización y Cargos	
Sistemas Gerenciales	
Métricas	
Cultura	
Visión de Futuro	

De la visión de futuro se deriva la propuesta de valor del proyecto, que se desarrolla mediante el Canvas, como fue descrito anteriormente.

Después del recreo del almuerzo, se analizan los *stakeholders* del proyecto. En un ejercicio de una hora, los participantes realizan la evaluación de los actores clave del proyecto, utilizando la siguiente matriz:

Evaluación de Stakeholders: Expectativas y Plan de Acción							
Grupos de Stakeholders	Stakeholders Claves en el Grupo	Expectativas / Prioridades / Inquietudes / Intereses	¿Qué Esperan de Nosotros?	¿Qué Necesitamos que Hagan?	¿Cómo los Comprometeremos?	Plan de Acción	  

Las acciones correspondientes se insertan en la siguiente matriz: ¹⁵



Para ello, el facilitador/a divide a los participantes en 4 grupos, cada uno analizando un grupo de *stakeholders*. El primero abordará los colaboradores internos; el segundo los colaboradores externos; el tercero las autoridades relevantes; y el cuarto las comunidades vecinas. Cada grupo tendrá un/a líder, un/a vocero y un/a escribano. El facilitador/a entrega a este último un *pendrive* que contiene las matrices señaladas. Cada grupo tendrá 40 minutos de trabajo grupal seguido por 5 minutos de presentación al plenario.

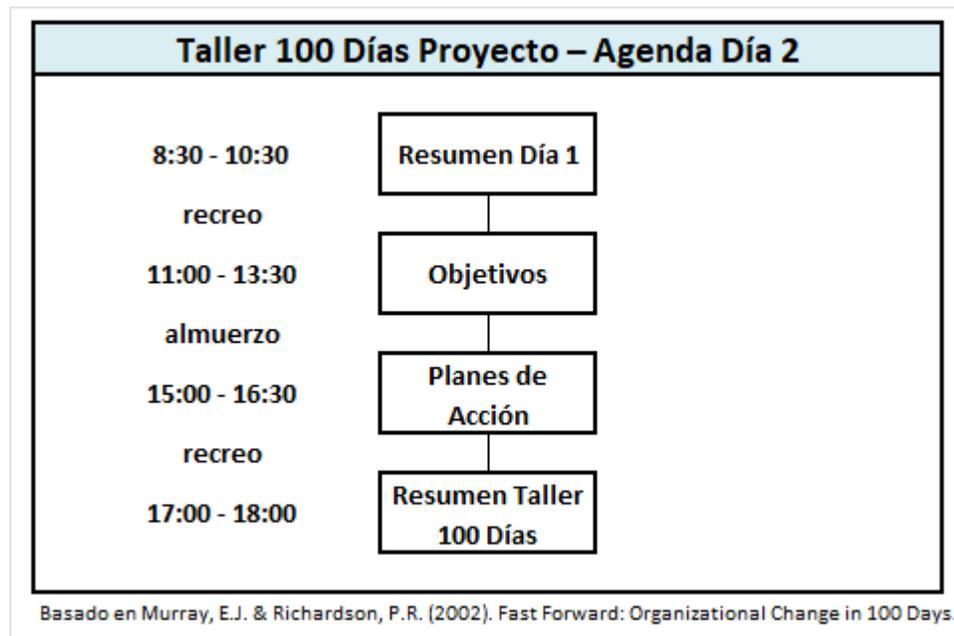
A continuación, se genera la hoja de ruta del proyecto, destacando las decisiones clave a lo largo de su desarrollo. Para este ejercicio, que dura 90 minutos aparte de un recreo de 30 minutos, el facilitador/a genera 3 grupos, el primero enfocado en la planificación del proyecto, el segundo en la ejecución y el tercero en la evaluación y mejoramiento continuo. Cada grupo tendrá un/a líder, un/a

¹⁵ Conde, S. & Gutiérrez, C. (2020). Liderando a Distancia. Nota Técnica, Centro de Ingeniería Organizacional.

vocero y un/a escribano. El facilitador/a entrega a este último un *pendrive* que contiene la plantilla de cronograma. Cada grupo tendrá 60 minutos de trabajo grupal seguido por 10 minutos de presentación al plenario.

Cronograma	Responsable	Año													
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Planificación															
Ejecución															
Evaluación y Mejoramiento															

La agenda del segundo día del taller es idéntica a la del Taller de 100 Días Inicial descrito anteriormente.



Los siguientes talleres tienen la misma estructura ya descrita.

Un Ciclo Virtuoso de Planificación y Cumplimiento de Metas

A lo largo del tiempo, la serie de Talleres de 100 Días se convierte en un ciclo virtuoso de planificación y cumplimiento de metas. Luego de varias iteraciones, es posible que algún participante sugiera eliminar los talleres ya que todos los planes se cumplen sin excepción. No se

debe aceptar tal sugerencia. Reunirse cada 100 días no solo apoya a que las metas se cumplan sino que contribuye a fortalecer el equipo de trabajo y aumentar su cohesión.

El trabajo en equipo se potencia mediante la participación activa, con todas las personas asumiendo en algún momento los roles de líder, vocero/a o escribano/a; participando en la preparación de presentaciones de evaluación de la estrategia; y contribuyendo con el cumplimiento de las metas comprometidas. Las contribuciones de los participantes se facilitan con la utilización de plantillas simples y altamente visuales, sin burocracia. Los productos de las reuniones se ponen a disposición de inmediato, antes que los participantes abandonen la sala. Cada reunión cuenta con una evaluación, asegurando el mejoramiento continuo.

Conclusión

El Taller de 100 Días es un instrumento simple pero poderoso de diseño y seguimiento de la estrategia organizacional que aporta al alineamiento y cohesión del equipo.