



Planificación de acción

DESCRIPCIÓN GENERAL

Esta herramienta proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de planificación de acción de una empresa. Conduce al usuario a través de un formato básico de planificación de acción, paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos. Siguiendo este formato, cualquier proyecto u organización podrá preparar un plan de acción en el contexto de un marco de planificación estratégica. La herramienta se amplía en la pequeña introducción de la herramienta *Descripción general de planificación*.



Planificación de acción

Introducción

¿Quién debería usarlo y cuándo?

Bienvenido a esta herramienta, ampliación de una pequeña introducción para la planificación de acción de la herramienta *Descripción general de planificación*.

¿Por qué conviene tener una herramienta detallada sobre planificación de acción?

La planificación de acción es la que te guía en tu trabajo diario. Sin un marco estratégico no sabes a dónde vas ni por qué. Y por lo tanto, tampoco importa como has llegado allí. Pero sin un plan de acción lo más probable es que el plan estratégico se quede en un sueño y nunca seas capaz de realizarlo. Esta herramienta está diseñada para ayudarte a realizar una planificación detallada y útil que te llevará a través de un proceso que se podrá realizar en una organización o proyecto.

La herramienta de *Descripción general de planificación* te ayudará a ver cómo encaja la planificación de acción en el proceso total de planificación y a prepararte para ella. La herramienta sobre *Seguimiento y evaluación* te ayudará a ampliar el proceso de seguimiento y evaluación una vez que hayas llevado a cabo las actividades. Una buena planificación de acción dentro de un marco estratégico claro ayuda a que el impacto en tu organización o proyecto sea importante.

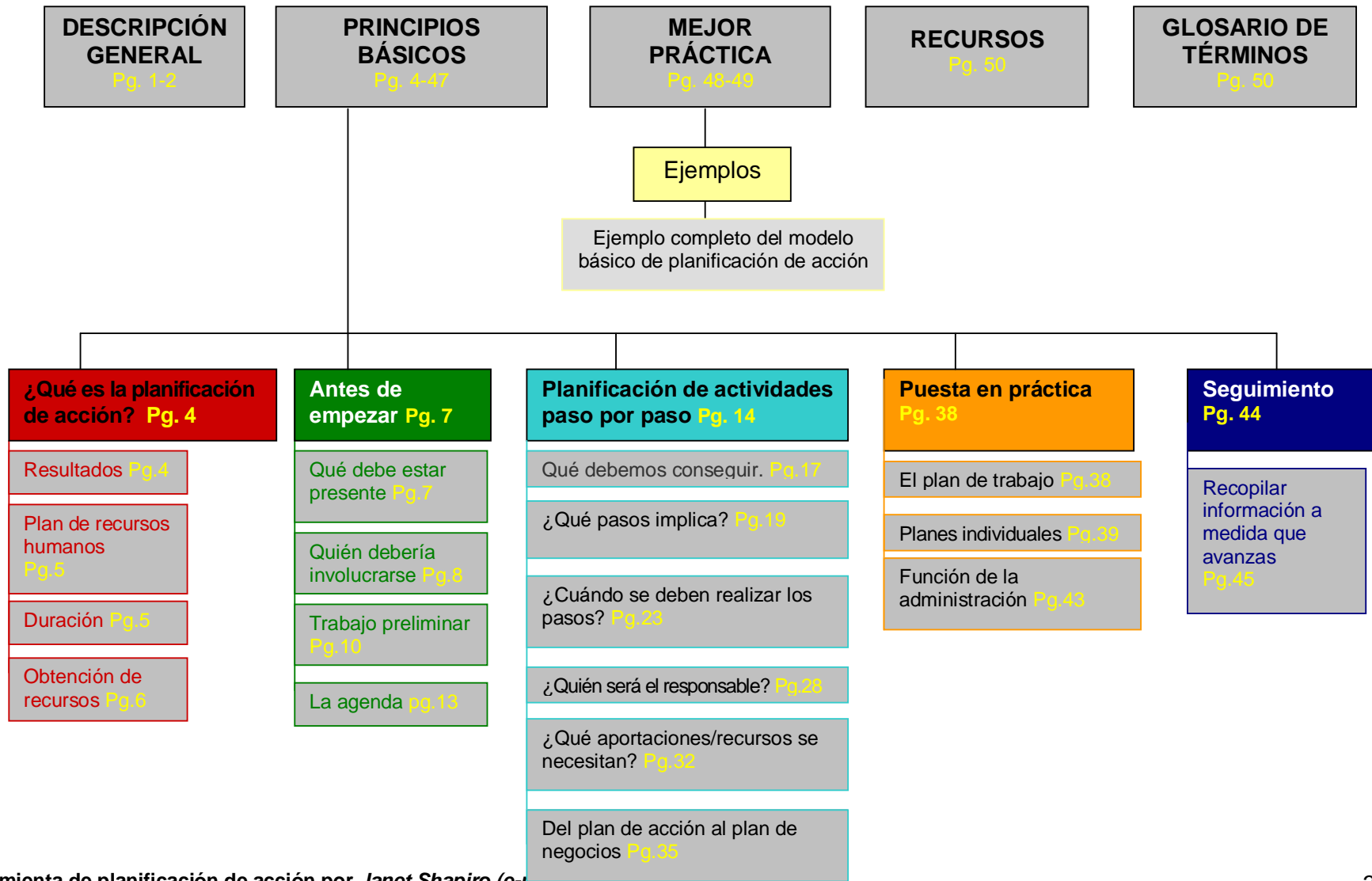
¿Quién debería usar esta herramienta?

Esta herramienta es para aquellos que tienen poca experiencia en la planificación o en la planificación de acción. Quizás todavía no has dirigido una organización, proyecto o departamento, o quizás aún no hayas formado parte del proceso de planificación. Nuestra experiencia nos ha mostrado que muchas organizaciones y proyectos son muy buenos en la planificación de acción; una vez que saben lo que tienen que hacer pueden realizar el plan para llevarlo a cabo. Los problemas surgen cuando esta planificación no se encuentra dentro de un marco estratégico y la organización o proyecto sigue con su tarea sin pensar estratégicamente. Para aquellos de vosotros que no están seguros sobre cómo planear las actividades u os sentís inseguros a la hora de «hacerlo bien», esta herramienta podría ser útil.

¿Cuándo será útil esta herramienta?

- Cuando necesites realizar un plan de forma operativa basándote en un proceso de planificación estratégica, y distinguir entre planificación estratégica y planificación de acción u funcional.
- Cuando necesites ideas para ayudar a desarrollar un proceso de planificación de acción.
- Cuando estés preparado para trasladar una organización o proyecto de la fase de planificación estratégica a la fase funcional.
- Cuando sientas que necesitas considerar tu plan funcional porque, por ejemplo, has cambiado tu estrategia.

Planificación de acción



PRINCIPIOS BÁSICOS

¿Qué es la planificación de acción?

Es el proceso que guía las actividades diarias de una organización o proyecto y determina sus necesidades, cuándo deben realizarse, quién debe hacerlas y qué recursos o aportaciones se necesitan. Corresponde al proceso de poner en práctica los objetivos estratégicos; por eso, también se llama planificación funcional. Cuando se presenta un plan de acción o un plan funcional como la base para una propuesta de recaudación de fondos o para la petición de un préstamo o para que otros compren, en un proceso o proyecto se suele hablar de «planes de negocios» (ver apartado posterior a esta herramienta, *Del plan de acción al plan de negocios*)

La mayoría de los planes de acción consisten en los siguientes elementos:

- Una declaración de **lo que se debe lograr** (la producción o los resultados que surgen del proceso de planificación estratégica).
- Una explicación detallada de **los pasos a seguir** para lograr este objetivo.
- Algún tipo de horario para fijar cuándo se tiene que realizar y cuánto tiempo es necesario (**cuándo**).
- Una aclaración de quién será el responsable de asegurarse de que se complete correctamente cada paso (**quién**);
- Una **aclaración de las aportaciones/recursos** necesarios.

Todo esto se volverá a tratar en **Planificación de actividades paso por paso**. Si sigues un proceso de planificación de acción, entonces necesitas un plan práctico para poder recurrir y llevar a cabo los pasos necesarios para lograr tus objetivos y contribuir a largo plazo.

PRODUCCIÓN

La producción es aquello que muestra que las actividades se han realizado con éxito. Son los resultados de las actividades. Por ejemplo, si un activista organiza una jornada de puertas abiertas para instituciones terciarias en tu zona, entonces la producción sería tener «una jornada de puertas abiertas bien atendido». La producción es el *qué/aquello que resulta* de las actividades si un área resultante tiene que lograrse y el plan estratégico tiene que tener éxito. Todas las producciones juntas deben conducir al logro de las áreas resultantes clave, como por ejemplo, profesores más cualificados.

Las áreas resultantes clave de tu plan estratégico son los objetivos de tu planificación de acción. Resulta útil resumir la producción esperada en el período que has planeado en un «resumen de producción». Esto te proporciona una lista de control de progresos rápida, o lo que es lo mismo, un conjunto de indicadores sobre los que evaluar la pregunta: «¿estamos realizando las actividades planificadas y se están produciendo los resultados que anticipamos?». Asimismo, proporciona una buena base para los informes de progreso para los donantes.

Planificación de acción

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando preparas tu plan de acción, puede ser útil desarrollar un plan de recursos humanos. Esto es un resumen de lo que vas a necesitar en términos de recursos humanos para llevar a cabo las actividades. En este plan puedes incluir:

- Necesidades de personal ya tratadas, personal adicional o apoyo necesario.
- Necesidades de desarrollo de la capacidad para permitir al personal realizar sus actividades.

De nuevo, esto te proporciona un resumen útil y te ayudará a elaborar un marco temporal para las actividades planificadas. Queda claro que si necesitas desarrollar la capacidad o contratar a más personal antes de realizar una actividad, tu organización se verá afectada.

Asimismo, te proporciona un resumen útil de las implicaciones de tu plan de acción en el ámbito de recursos humanos, que te ayudará a poner en práctica tus planes y será un punto de referencia útil para los donantes.

DURACIÓN

Existen dos aspectos con respecto a la duración en la planificación de acción:

- Cuándo hacerlo.
- Cómo planificar el tiempo necesario para realizar las actividades

Necesitas realizar una planificación de acción como una extensión del proceso de planificación estratégica. Pero también necesitas hacerlo de forma regular entre los procesos de planificación estratégica y los resúmenes. La planificación de acción es algo que haces cuando sabes lo que quieres conseguir y necesitas un plan para explicar detalladamente las actividades necesarias para conseguirlo. Puede que necesites realizar un plan para un taller en particular o planificar el trabajo de un departamento para los próximos tres meses; o bien, elaborar un plan de acción global de un proyecto y organización para un año. Normalmente no es una buena idea realizar una planificación de acción detallada para más de un año. Los cambios en contexto, estrategia o razonamientos deben necesitar cambios a largo plazo.

Cuando se planifica la duración necesaria, la clave normalmente es una **secuenciación**: hacer las cosas con un orden adecuado y asegurarse de que no te retrasas por algo que deberías haber hecho antes y que está retrasando todo el proceso. Por ejemplo, es mejor reservar el aula para realizar un taller antes de enviar las invitaciones y es mejor hacerse con las ilustraciones de una publicación antes de enviarla a la imprenta. No dejes de consultar con la comunidad hasta después de haber decidido lo que vas a hacer en ella y no empieces a construir un dique antes de tener el informe del ingeniero.

Encontrarás más sobre planificación del tiempo en *Planificación de actividades paso por paso*. Cuando hayas completado tu proceso de planificación de acción, sería útil hacer un resumen de tu plan de duración como una lista de control para ti y para otros interesados directos como donantes y beneficiarios. Esto te permitirá comprobar rápidamente cuáles son tus períodos más ocupados y prepararte para ellos. En el apartado sobre *Planificación paso por paso*, ¿cuándo se deben realizar los pasos? sugerimos un método para resumir las actividades y los marcos temporales.

Planificación de acción

OBTENCIÓN DE RECURSOS

Los recursos que necesitas para llevar a cabo un plan de acción incluyen:

- Gente.
- Tiempo.
- Espacio.
- Equipo.

Esto significa **dinero**. Tu presupuesto resumirá los recursos financieros que necesitas para realizar tu plan de acción. No puedes preparar un presupuesto hasta que no tengas un plan de acción (ver también la herramienta *Elaboración del presupuesto*).

En resumen, la planificación de acción es el proceso en el que planificas lo que pasará en el proyecto u organización en un período determinado de tiempo e indicará los recursos que necesitas.

Planificación de acción

Antes de empezar

Antes de empezar con el proceso de planificación de acción, se necesita tener en cuenta algunas cosas. Lo más importante es que tienes que haber trabajado en el proceso de planificación estratégica para que tu planificación de acción no se desarrolle en un vacío, sin un marco. Es suficiente hacer algo por el simple hecho de que parezca una buena idea. Tus acciones deben estar relacionadas con una estrategia clara para ayudar a alcanzar los objetivos a largo plazo.

¿QUÉ DEBE ESTAR PRESENTE?

Puedes realizar la planificación de acción simplemente para llegar a las tareas que se deben hacer; pero es conveniente. La planificación de acción debería desarrollarse a partir de la planificación estratégica y estar relacionada con un marco estratégico o contexto. Cuando se realiza una planificación de acción fuera del marco estratégico se hace un poco al azar —puede que hagas algo útil, pero entonces, de nuevo, no lo haces—.

Antes de comenzar con el proceso de planificación de acción, debería estar presente el marco estratégico para el trabajo de tu organización o proyecto. Esto incluye:

- Una visión clara de la clase de sociedad para la que estás trabajando y un claro entendimiento de los problemas a los que se enfrenta esta sociedad.
- Un conjunto de valores que exprese tus creencias y que forme la base de lo que estás intentado conseguir. Esto te proporciona unas pautas sobre cómo trabajar.
- Una declaración de la misión que afirme lo que hace tu organización o proyecto, cómo, en beneficio de quién y, cuando corresponda, en colaboración con quién.
- Una meta global que reformule los problemas específicos que intentas tratar como si fuera una situación positiva que estás intentando conseguir.
- Un objetivo o propósito del proyecto inmediato que exprese lo que tú, como organización o proyecto, quieres conseguir a corto plazo como contribución a la meta global.
- Áreas resultantes clave que den forma a la estrategia para conseguir los objetivos inmediatos.

Con todos estos elementos estratégicos, estarás bien establecido para el proceso de planificación de acción y podrás poner en práctica tu estrategia.

(Para más información sobre el marco estratégico, ver la herramienta *Planificación estratégica*).

Planificación de acción

¿QUIÉN DEBERÍA INVOLUCRARSE?

¿Quién debería involucrarse en el proceso de planificación de acción?

Para obtener un desglose de quién debería involucrarse en las diferentes etapas del espectro de planificación, dirígete a la herramienta *Descripción general de planificación, ¿quién planifica?* Éstas son las dos preguntas clave:

- ¿Quién debería participar en el proceso de planificación de acción?
- ¿Quién debería, si es necesario, facilitarlo?

¿Quién debería asistir?

Una vez que se han decidido las opciones estratégicas y los objetivos (normalmente por el personal profesional y la Junta) y se ha alcanzado un acuerdo sobre cómo organizar el trabajo, se puede realizar la planificación en equipos funcionales. Estos pueden ser departamentos o unidades o proyectos de equipos matriciales (funciones para todas las categorías). (Ver también el *Glosario de términos*).

En primer lugar, el personal profesional involucrado debe aclarar las implicaciones de los objetivos inmediatos y las áreas resultantes en las que necesitan contribuir. Así, el equipo de operaciones al completo, incluyendo al personal administrativo, debe realizar la planificación de acción.

¿Por qué es importante incluir a todo el personal en esta fase?

Cuanto más informado esté el personal administrativo sobre las actividades del personal profesional con el que trabajan, mejor trabajo realizarán. Piensa, por ejemplo, en el administrador del proyecto que tiene que tratar a menudo con los interesados directos vía telefónica o con las crisis mientras el personal profesional está en el campo de juego. Cuanto más sepa sobre el trabajo, más útil resultará.

En otro nivel, para proteger las actividades a realizar se necesita mucho apoyo logístico. Para que el personal administrativo proporcione un apoyo eficiente y eficaz, necesita entender las actividades que realizan y cómo encajan en el cuadro. La puesta en práctica es un esfuerzo conjunto entre el personal administrativo y profesional.

¿Necesitas un facilitador externo?

Normalmente es posible realizar tu planificación de acción sin un facilitador externo, a pesar de que no deberías temer pedir aportaciones externas o técnicas si crees que es necesario. Si respondes a las preguntas clave planteadas en el apartado sobre *Planificación de actividades paso por paso*, probablemente no necesites un facilitador externo. Sin embargo, si has tenido problemas con la planificación de acción anteriormente, entonces deberías recurrir a alguien para evitar que suceda lo siguiente:

Planificación de acción

- Planificar mucho trabajo en demasiado poco tiempo.
- No planificar las actividades con suficiente detalle.
- No trabajar en líneas de tiempo para asegurarte que la secuenciación y organización tienen sentido.
- No dejar absolutamente claro quién tiene la responsabilidad y autoridad de asegurarse que se cumplan todos los pasos.
- No pensar cuidadosamente las implicaciones de recursos (ver *Glosario de términos*).

Una vez que los equipos/departamentos/unidades/proyectos han realizado su planificación de acción, es posible que los particulares lleven a cabo su propia planificación, y además deberían hacerlo con apoyo de la dirección.

TRABAJO PRELIMINAR

Revisión

El trabajo preliminar de revisión que necesita realizarse antes del proceso de planificación de acción se centra específicamente en la eficiencia y la eficacia.

La eficiencia trata de los recursos financieros, humanos, temporales y materiales invertidos en las actividades.

La eficacia corresponde a lo que dices que vas a hacer y lo que has planeado.

Para la preparación de la planificación de acción es útil revisar los datos anteriores sobre eficiencia y eficacia y mirar modos de mejorarlas.

En la próxima página encontrarás un cuestionario que podrías usar para preparar el proceso de planificación de acción y que te ayudará a identificar modos de mejorar tu eficiencia y eficacia.

Reconocer los hechos

Asimismo, es necesario que un equipo, departamento o proyecto hagan averiguaciones antes de realizar la planificación de acción. Así, por ejemplo, el siguiente área resultante clave debe definirse durante el proceso de planificación estratégica:

Todos los profesores sin titulación deben obtener su título.

Se ha elaborado un equipo matricial (ver *Glosario de términos*) para lograr el resultado. Antes de planificar las actividades necesarias, el equipo decide si necesita información sobre:

- Instituciones de educación superior que ofrezcan cursos de aprendizaje sobre este área.
- Qué áreas urgen más.
- Qué ha impedido anteriormente que los profesores obtengan su titulación.
- Cuánto cuestan, aproximadamente, los cursos de este tipo.

El equipo delega la función de encontrar las respuestas a estas cuestiones a ciertos miembros del equipo y acuerda reunirse una semana más tarde para planificar las actividades basándose en esta información y en lo que quieren conseguir.

La pregunta a formular antes de la planificación de acción es:

¿Necesitamos información adicional para poder planificar?



Planificación de acción

☰ TRABAJO PRELIMINAR PARA UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ACCIÓN — DEPARTAMENTO/ EQUIPO/ PROYECTO

El objetivo de este cuestionario es ayudar a planificar mejor las actividades futuras mediante la construcción de lo que ha ido bien o mal anteriormente.

Trabaja con otros en tu departamento/equipo/proyecto y responde a estas preguntas relacionadas con una actividad principal de tu trabajo anterior:

1. ¿Qué resultados queremos conseguir?

2. ¿Qué actividades hemos planificado para conseguirlos?

3. ¿Hemos conseguido el resultado esperado?

4. Si no, ¿a qué se ha debido?

5. ¿Tenían sentido las actividades con respecto a lo que estamos intentando lograr?

6. ¿Podríamos haber conseguido los mismos resultados a más bajo precio, más rápido, con menos recursos y con menos presión en el proyecto u organización?

7. ¿Qué haremos diferente en el futuro?

Planificación de acción

8. ¿Qué hemos sacado en claro de este análisis?

Es muy útil realizar este tipo de resumen después de cada conjunto de actividades, como por ejemplo, organizar una conferencia, publicar un libro, encargarse de una serie de cursos de formación, etc. Si lo haces, puedes probar constantemente tu planificación de acción en vez de hacerlo una sola vez al año.

Planificación de acción

LA AGENDA

Planificar la agenda para el proceso de planificación de acción es muy distinto al proceso de planificación estratégica. En un proceso de planificación estratégica es importante llevar a la gente a través de un ejercicio de pensamiento estratégico que le ayudará a enfocar el conjunto total. En un proceso de planificación de acción se enfoca en detalle para asegurarse que los hechos suceden como deben y cuando deben. A menudo las organizaciones o proyectos cometen el error de intentar realizar su plan de acción al mismo tiempo que la planificación estratégica. Normalmente, si se realiza la planificación estratégica correctamente, no queda tiempo para centrarse en los detalles de la planificación de acción y es mejor hacerlos después en la estructura relevante (equipo, departamento, proyecto).

El tipo de detalle requerido para la planificación de acción correcta es muy distinto al del pensamiento estratégico del proceso mayor. Los resultados que se necesitan alcanzar deben estar claramente definidos durante el proceso de planificación estratégica y la gran responsabilidad de lograr los resultados debe estar designada por la estructura correcta de la organización. La planificación actual debería realizarse por el equipo, proyecto o departamento pertinente y acordarse de antemano y dentro de los plazos de entrega establecidos por la dirección. Dependiendo de la complejidad del área resultante se debe reducir o ampliar el tiempo necesario para la planificación. Dependiendo de la estructura se decide cuánto tiempo se necesitará para establecer así el tiempo requerido. La dirección debe establecer un plazo para la entrega de los planes de acción.

AGENDA TÍPICA PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

1. Aclarar las áreas resultantes en las que se trabaja.
2. Para cada área resultante, listar los pasos necesarios para conseguirla.
3. Posicionar los pasos en un orden lógico usando una herramienta como el *Gráfico de Gantt* (ver *Cuándo deben realizarse los pasos* de esta misma herramienta).
4. Realizar un resumen de la producción.
5. Asignar la responsabilidad para todas las actividades involucradas.
6. Crear un resumen de los recursos humanos necesarios.
7. Elaborar un resumen de los posibles costes.
8. Reunirlo todo en un plan de trabajo (ver el apartado *Plan de trabajo*).



Planificación de acción

Planificación de actividades paso por paso

Las actividades son los pasos que necesitas tomar para obtener los resultados que contribuirán al éxito de los objetivos de la organización o proyecto.

Por lo tanto, el punto de inicio es lo que quieres lograr (el resultado deseado) y esto se descompone en pasos necesarios para conseguir el resultado. Estos pasos necesitan disponerse en una secuencia lógica y alguien debe tomar la responsabilidad de asegurarse que se cumplan. Asimismo, la organización o el proyecto necesita estar seguro de que posee los recursos o las aportaciones que necesita.

También incluimos un subapartado sobre cómo convertir un plan de acción o lista de actividades en un plan de negocios (*Del plan de acción al plan de negocios*) que se puede usar para atraer a otros interesados directos.

En este apartado utilizamos una tabla básica para ayudar a construir un plan de acción. El modelo está en la siguiente página:



Planificación de acción

☐ MODELO BÁSICO PARA CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN

Área resultante:			
Actividades	Marco temporal (empezado por, completado por)	Persona responsable	Costes/Aportaciones



Planificación de acción

¿QUÉ DEBEMOS CONSEGUIR?

- Esto es el *qué* —el resultado de las actividades que supuestamente se deben lograr. Una vez que se tiene claro el *qué*, se está listo para trabajar sobre los pasos a tomar.

En la próxima página encontrarás el modelo básico con el *qué*, relleno con un indicador para el exitoso logro del *qué*, y un *significado de verificación* —una forma de mostrar que se ha logrado el indicador.



Planificación de acción

E MODELO BÁSICO PARA CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN: QUÉ SE DEBE CONSEGUIR

Área resultante: todos los profesores sin titulación deben obtener su título.			
Indicador: los profesores deben cumplir los requisitos para obtener la titulación.			
Medios de verificación: encuesta en las escuelas al final del período (prueba de la obtención del título).			
Actividades	Marco temporal (empezado por, completado por)	Persona responsable	Costes/Aportaciones

Planificación de acción

¿QUÉ PASOS IMPLICA?

Antes de detallar los pasos, necesitas llegar a un acuerdo sobre la estrategia para lograr el resultado deseado. El mejor modo de hacerlo es probablemente pensar profundamente las opciones posibles, escribirlas en un rota folios y decidir cuáles son las más lógicas. Para tomar esta decisión hay que:

- Evaluar las ventajas y desventajas de cada opción.
- Comparar las opciones según los criterios apropiados de:
 - Alineación con el enfoque de la organización o del proyecto general.
 - Capacidad del personal para utilizar la estrategia.
 - Coste.
 - Duración.

En el ejemplo que hemos estado usando, la organización decidió que la mejor forma era que los profesores obtuvieran su título en instituciones terciarias. Otra opción podría haber sido que la organización enseñara y fuera la mentora de los profesores, pero decidió que no tenía los recursos para ello. Una vez que esto se decidió, el proyecto estableció un indicador provisional: que los profesores se registraran para estudiar en una institución terciaria.

Ahora ya tienes una idea general de cómo vas a adquirir los resultados requeridos. Necesitas dividir el trabajo involucrado en pasos o actividades específicas. El equipo necesita pensar los pasos con detenimiento. Para una explicación de cómo se podría hacer, dirígete a la siguiente página. Después de esta página, continuamos actualizando el modelo básico mostrándote dónde debes actualizar «qué pasos».

(Queremos agradecer a Olive (ODT) *Planning for Implementation*, por las ideas aquí usadas. Ver también [Recursos](#)).

Planificación de acción

☰ **PENSANDO PROFUNDAMENTE LOS PASOS EN EQUIPO**

1. Reparte pequeños trozos de papel o tarjetas (A5) a cada persona.
2. Pídele a cada uno que escriba los pasos críticos, lo que puede pasar si el resultado esperado se logra gracias a la estrategia acordada.
3. Pega los trozos de papel o tarjetas en una pared.
4. Organiza o agrupa las tarjetas en orden – el orden lógico para realizar cada paso.
5. Asegúrate de que no se olvida ningún paso crítico. En ese caso, añade más tarjetas.
6. Consolida los pasos en tu modelo de planificación de acción básico. Para ver cómo funciona, dirígete a la siguiente página.



Planificación de acción

☒ MODELO BÁSICO PARA CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN: ¿«QUÉ PASOS» SE DEBEN CUBRIR?

<p>Área resultante: todos los profesores sin titulación deben obtener su título. Indicador: los profesores deben cumplir los requisitos para obtener la titulación. Medios de verificación: encuesta en las escuelas al final del período (prueba de la obtención del título). Indicador de progreso: que los profesores se registren para estudiar en una institución terciaria.</p>			
Actividades	Marco temporal (empezado por, completado por)	Persona responsable	Costes/Aportaciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar con todas las escuelas y pedir las listas de profesores sin titulación y sus especialidades. 2. Continuar con las escuelas. 3. Contactar con las instituciones terciarias para ver los detalles de los cursos relevantes e invitarlas a una jornada de puertas abiertas en la que los estudiantes potenciales puedan discutir las distintas opciones. 4. Reservar una sala y organizarla de forma logística para la jornada de puertas abiertas. 5. Continuar con las instituciones terciarias y realizar una lista de posibilidades. 6. Distribuir la lista a las escuelas con una invitación a la jornada de puertas abiertas. 7. Confirmar el número de asistentes a la jornada de puertas abiertas. 8. Preparar impresos de opinión para que los completen las instituciones terciarias y los 			



Planificación de acción

<p>estudiantes potenciales tras la jornada de puertas abiertas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Organizar refrescos para la jornada de puertas abiertas. 10. Presentar la jornada de puertas abiertas – debe haber un discurso de bienvenida así como un equipo cercano para discutir los asuntos. 11. Recoger los impresos al final del día. 12. Realizar un seguimiento – dar las gracias a las instituciones, analizar los impresos. 13. Preparar un informe sobre la jornada de puertas abiertas. 14. Pedirle a los profesores copia de los certificados de registro. 15. Analizar los resultados. 16. Confeccionar un informe resumen. 17. Designar a los mentores los profesores registrados. 18. Realizar un seguimiento de los profesores que no se han registrado y por qué. 19. Planificar estrategias alternativas para titular a estos profesores. 20. Observar el progreso de los profesores registrados y proporcionar apoyo sucesivo a través de los mentores. 			
---	--	--	--

¿CUÁNDO SE DEBEN REALIZAR LOS PASOS?

Para resolver cuándo se debe realizar cada paso hay que:

1. Fijar una fecha para lograr los resultados.
2. Establecer una fecha de comienzo realista para realizar las actividades necesarias para lograr el resultado.
3. Calcular cuánto tiempo necesita cada paso.
4. Aclarar lo que se necesita antes de llevar a cabo la actividad y cuánto tiempo haría falta.
5. Aclarar lo que se necesita después de realizar la actividad y cuánto tiempo llevaría.

Con esto deberías ser capaz de decidir cuándo se puede realizar una actividad y para cuándo se debe acabar.

En aquellos puntos en los que el personal se sienta más familiar con el tiempo que van a necesitar para ciertas tareas, puedes definir el tiempo que vas a necesitar. En las áreas menos familiares, permite cierta flexibilidad en caso de que hayan calculado mal.

Una vez que hayas resuelto el tiempo que necesita cada actividad y programado cada una, necesitas reunir todas las actividades y asegurarte de que no exista ninguna disparidad o superposición. Una forma fácil de hacerlo es usando el gráfico de Gantt (llamado así por su promotor Henry Gantt). En la próxima página hay una explicación detallada del gráfico de Gantt. Siguiéndolo, puedes ver cómo está avanzando el modelo de planificación de acción básica.

Planificación de acción

☰ USANDO EL GRÁFICO DE GANNT

(Agradecemos el uso de Olive (ODT), *Planning for Implementation*, por esta descripción sobre cómo usar el Gráfico de Gannt).

- 1. Identificar que unidad de tiempo se va a usar. Así, por ejemplo, se podrían usar meses o semanas para un período determinado o para trimestres. Crear una tabla con el número de columnas y etiquetarlas.**

En un proyecto de tres años, usando la semana como unidad de tiempo, significaría más de 150 columnas – en ese caso, quizá sea más lógico dividir el año en trimestres y trabajar con ellos.

Sin embargo, si estás planificando para un año, los intervalos trimestrales probablemente no te facilitarán el nivel de detalle que necesitas. Los intervalos mensuales serían más apropiados.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

- 2. Añade una columna adicional al gráfico. Sitúa una actividad del plan de acción en cada fila de la primera columna.**

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A1												
A2												
A3												

- 3. Ilustra en el gráfico cuando se realizará cada actividad.**

Puedes visualizar las actividades de diferentes formas:

- Una actividad que se lleve a cabo durante un período determinado puede ilustrarse sombreando las celdas correspondientes a las fechas de inicio y finalización.

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A1												
A2												
A3												

Puedes sombrearlo de esta forma incluso si no piensas trabajar a tiempo completo en esta actividad.

- Una actividad que se realice continuamente durante un cierto período de tiempo se puede ilustrar mediante un color sólido.

Planificación de acción

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A1												
A2												
A3												

También puedes usar diferentes colores para distintas áreas de resultado u objetivos.

- Cuando las actividades se realizan entre intervalos, puedes usar un color o sombra o un símbolo para indicar entre qué periodos se va a realizar.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A1						σ						σ
A2												
A3												

Aquí el símbolo indica la escritura del informe.

No olvides fechar el gráfico de Gantt para saber cuál es la versión más actualizada. Todo el mundo que esté implicado deberá tener una copia del mismo.



Planificación de acción

☒ MODELO BÁSICO PARA CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN: ¿«CUÁNDO» SE DEBEN HACER LAS COSAS?

<p>Área resultante: todos los profesores sin titulación deben obtener su título. Indicador: los profesores deben cumplir los requisitos para obtener la titulación. Medios de verificación: encuesta en las escuelas al final del periodo (prueba de la obtención del título). Indicador de progreso: que los profesores se registren para estudiar en una institución terciaria.</p>			
Actividades	Marco temporal (empezado por, completado por)	Persona responsable	Costes/Aportaciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar con todas las escuelas y pedir las listas de profesores sin titulación y sus especialidades. 2. Continuar con las escuelas. 3. Contactar con las instituciones terciarias para ver los detalles de los cursos relevantes e invitarlas a una jornada de puertas abiertas en la que los estudiantes potenciales puedan discutir las distintas opciones. 4. Reservar una sala y organizarla de forma logística para la jornada de puertas abiertas. 5. Continuar con las instituciones terciarias y realizar una lista de posibilidades. 6. Distribuir la lista a las escuelas con una invitación para la jornada de puertas abiertas. 7. Confirmar el número de asistentes a la jornada de puertas abiertas. 8. Preparar impresos de opinión para que los completen las instituciones terciarias y los estudiantes potenciales tras la jornada de puertas abiertas. 9. Organizar refrescos para la jornada 	<p>Inicio: septiembre Completado: octubre</p> <p>Última semana de octubre</p> <p>Inicio: septiembre Completado: octubre</p> <p>Durante noviembre</p> <p>Para finales de noviembre</p> <p>Principios de diciembre (antes de la finalización del curso escolar)</p> <p>Enero (desde la apertura de las escuelas hasta final de mes) Para finales de enero</p> <p>Mediados de febrero</p>		



Planificación de acción

<p>de puertas abiertas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Presentar la jornada de puertas abiertas – debe haber un discurso de bienvenida así como un equipo cercano para discutir los asuntos. 11. Recoger los impresos al final del día. 12. Realizar un seguimiento – dar las gracias a las instituciones, analizar los impresos. 13. Preparar un informe sobre la jornada de puertas abiertas. 14. Pedirle a los profesores copia de los certificados de registro. 15. Analizar los resultados. 16. Confeccionar un informe resumen. 17. Designar a los mentores los profesores registrados. 18. Realizar un seguimiento de los profesores que no se han registrado y por qué. 19. Planificar estrategias alternativas para titular a estos profesores. 20. Observar el progreso de los profesores registrados y proporcionar apoyo sucesivo a través de los mentores. 	<p>Tercera semana de febrero</p> <p>Jornada de puertas abiertas Última semana de enero</p> <p>Primera semana de marzo</p> <p>Última semana de marzo</p> <p>Primera quincena de abril Mediados de abril –completarlo para el 23 del mismo mes Para finales de abril</p> <p>Para mediados de mayo</p> <p>Para finales de mayo</p> <p>A lo largo de todo el año</p>		
--	---	--	--

Planificación de acción

¿QUIÉN SERÁ EL RESPONSABLE?

A menos que la responsabilidad esté asignada, es probable que nadie cumpla con su trabajo. La responsabilidad debe ir con el grado de autoridad. No tiene sentido asignar la responsabilidad de un informe a no ser que se conceda autoridad para insistir en la entrega del trabajo de los contribuidores en una fecha determinada. Si los contribuidores no cumplen su plazo de entrega, entonces el colaborador necesita insistir en que los supervisores traten el asunto. Sólo puedes hacer que alguien sea responsable si le cedes tanto responsabilidad como autoridad para realizar el trabajo.

A la hora de decidir quién es responsable de una actividad determinada, necesitas tener los siguientes aspectos en cuenta:

- La experiencia, destrezas, capacidades y confianza necesarias para realizar la tarea.
- Quién tiene tiempo y capacidad de realizar la tarea cuando proceda.
- La buena voluntad de alguien para hacer un trabajo o aprenderlo. Por supuesto, siempre habrá ciertas tareas que nadie quiera comprometerse a hacer, pero ayuda si la gente ve una tarea como algo natural de su trabajo (por ejemplo, un contable puede encargarse de elaborar un presupuesto) o alguien está interesado en realizar determinadas tareas. Incluso si alguien no es lo suficientemente capaz y no tiene la suficiente experiencia, si está dispuesto/a a prepararse para ello puede valer la pena invertir un poco de tiempo extra en hacerle responsable, como una inversión en desarrollo a largo plazo.

Si no hay nadie en el equipo con la capacidad y el tiempo necesarios, necesitarías contratar un apoyo a corto plazo. Si la tarea es realmente compleja (por ejemplo, desarrollar un programa de formación) y nadie del personal actual tiene la capacidad de realizarlo, debes entonces pensar en contratar a alguien, o bien, formar a uno o más miembros del personal ya existente como inversión a largo plazo. Esto tendrá consecuencias en la duración.

En el proceso de la planificación de acción, necesitas establecer quién es el responsable de cada tarea, pero esto no significa que otra gente no esté implicada. A nivel de equipo, necesitas explicar qué significa esto con más detalle.

Para ver una tabla más detallada y ayudarte a planificar la implicación del grupo, dirígete a la siguiente página. Para ver cómo avanza el modelo de planificación de acción, ver la página 30.

Planificación de acción

TABLA DE RESPONSABILIDAD

Actividad	Responsabilidad	Autorización de responsabilidad	Implicación en la actividad	Información de consulta

La columna sombreada es la que va en el modelo básico de planificación de acción. Para ver cómo procede, ver la siguiente página.



Planificación de acción

☐ MODELO BÁSICO PARA CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN: ¿«QUIÉN» ES EL RESPONSABLE?

<p>Área resultante: todos los profesores sin titulación deben obtener su título. Indicador: los profesores deben cumplir los requisitos para obtener la titulación. Medios de verificación: encuesta en las escuelas al final del periodo (prueba de la obtención del título). Indicador de progreso: que los profesores se registren para estudiar en una institución terciaria.</p>			
Actividades	Marco temporal (empezado por, completado por)	Persona responsable	Costes/Aportaciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar con todas las escuelas y pedir las listas de profesores sin titulación y sus especialidades. 2. Continuar con las escuelas. 3. Contactar con las instituciones terciarias para ver los detalles de los cursos relevantes e invitarlas a una jornada de puertas abiertas en la que los estudiantes potenciales puedan discutir las distintas opciones. 4. Reservar una sala y organizarla de forma logística para la jornada de puertas abiertas. 5. Continuar con las instituciones terciarias y realizar una lista de posibilidades. 6. Distribuir la lista a las escuelas con una invitación a la jornada de puertas abiertas. 7. Confirmar el número de asistentes la jornada de puertas abiertas. 8. Preparar impresos de opinión para que los completen las instituciones terciarias y los estudiantes potenciales tras jornada de puertas abiertas. 	<p>Inicio: septiembre Completado: octubre</p> <p>Última semana de octubre Inicio: septiembre Completado: octubre</p> <p>Durante noviembre</p> <p>Para finales de noviembre</p> <p>Principio de diciembre (antes de la finalización del curso escolar)</p> <p>Enero (desde la apertura de las escuelas hasta final de mes) Para finales de enero</p>	<p>Miriam (Jefa de proyecto de escuelas)</p> <p>Miriam Donna (Jefa de grupo)</p> <p>Petrus (administrador de equipo)</p> <p>Donna</p> <p>Petrus</p> <p>Petrus</p> <p>Miriam</p>	



Planificación de acción

<p>9. Organizar refrescos para la jornada de puertas abiertas.</p> <p>10. Presentar la jornada de puertas abiertas – debe haber un discurso de bienvenida así como un equipo cercano para discutir los asuntos.</p> <p>11. Recoger los impresos al final del día.</p> <p>12. Realizar un seguimiento – dar las gracias a las instituciones, analizar los impresos.</p> <p>13. Preparar un informe sobre la jornada de puertas abiertas.</p> <p>14. Pedirle a los profesores copia de los certificados de registro.</p> <p>15. Analizar los resultados.</p> <p>16. Confeccionar un informe resumen.</p> <p>17. Designar a los mentores los profesores registrados.</p> <p>18. Realizar un seguimiento de los profesores que no se han registrado y por qué.</p> <p>19. Planificar estrategias alternativas para titular a estos profesores.</p> <p>20. Observar el progreso de los profesores registrados y proporcionar apoyo sucesivo a través de los mentores.</p>	<p>Mediados de febrero</p> <p>Tercera semana de febrero</p> <p>Día de aulas abiertas Última semana de enero</p> <p>Primera semana de marzo</p> <p>Última semana de marzo</p> <p>Primera quincena de abril Mediados de abril –completarlo para el 23 del mismo mes Para finales de abril</p> <p>Para mediados de mayo</p> <p>Para finales de mayo</p> <p>A lo largo del todo el año</p>	<p>Petrus</p> <p>Khuli (Director de la organización) para el discurso, Donna para organizar.</p> <p>Petrus Miriam y Donna</p> <p>Miriam</p> <p>Petrus</p> <p>Miriam Donna (con la aportación de Miriam)</p> <p>Donna</p> <p>Donna</p> <p>Miriam y Donna (con la aportación de Khuli). Mentores supervisados por Donna.</p>	
--	--	--	--

Planificación de acción

¿QUÉ APORTACIONES/RECURSOS SE NECESITAN?

Los recursos o aportaciones que normalmente se necesitan para las actividades son:

- Financiación.
- Gente.
- Materiales.
- Servicios.
- Transporte.

En la mayoría de los casos, lo esencial sería un coste financiero para la organización o proyecto. Para ver cuál es el coste financiero, hay que mirar todas las aportaciones requeridas. Esto se trata en detalle en la herramienta de *Elaboración del presupuesto*.

Para decidir que aportaciones son necesarias, asegúrate de que son adecuadas para realizar el trabajo. Puedes hacer esto basándote en la experiencia anterior o, si no la tienes o está fuera de tiempo debido al coste, necesitas realizar un cuidadoso ejercicio de coste.

En el proceso de planificación de acción, necesitas observar qué podría incurrir en los costes para que la actividad tenga un presupuesto exacto. Las horas de los miembros del personal será uno de los mayores costes. (En la herramienta de *Elaboración del presupuesto*, costes estimados — categorías— hablamos de cómo se puede estimar un coste). Este presupuesto necesita entonces incorporarse en el presupuesto total del proyecto en caso de que exista, comparado con la distribución de los puntos necesarios o las áreas presupuestarias.

Para ver cómo procede el modelo básico de planificación de acción dirígete a la siguiente página.



Planificación de acción

☒ MODELO BÁSICO PARA CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN: ¿«QUIÉN» ES EL RESPONSABLE?

<p>Área resultante: todos los profesores sin titulación deben obtener su título. Indicador: los profesores deben cumplir los requisitos para obtener la titulación. Medios de verificación: encuesta en las escuelas al final del periodo (prueba de la obtención del título). Indicador de progreso: que los profesores se registren para estudiar en una institución terciaria.</p>			
Actividades	Marco temporal (empezado por, completado por)	Persona responsable	Costes/Aportaciones
1. Contactar con todas las escuelas y pedir las listas de profesores sin titulación y sus especialidades.	Inicio: septiembre Completado: octubre	Miriam (Jefa de proyecto de escuelas)	Gastos telefónicos, de e-mail, horas de Miriam.
2. Continuar con las escuelas.	Última semana de octubre	Miriam	Teléfono, e-mail, horas de Miriam.
3. Contactar con las instituciones terciarias para ver los detalles de los cursos relevantes e invitarlas a una jornada de puertas abiertas en la que los estudiantes potenciales puedan discutir las distintas opciones.	Inicio: septiembre Completado: octubre	Donna (Jefa de grupo)	Teléfono, e-mail, horas de Donna.
4. Reservar una sala y organizarla de forma logística para la jornada de puertas abiertas.	Durante noviembre	Petrus (administrador de equipo)	Coste del aula, fotocopias, teléfono, e-mail y horas de Petrus.
5. Continuar con las instituciones terciarias y realizar una lista de posibilidades.	Para finales de noviembre	Donna	Horas de Donna, e-mail, teléfono.
6. Distribuir la lista a las escuelas con una invitación de la jornada de puertas abiertas.	Principio de diciembre (antes de la finalización del curso escolar)	Petrus	Gastos de e-mail, horas de Petrus.
7. Confirmar el número de asistentes a la jornada de puertas abiertas.	Enero (desde la apertura de las escuelas hasta final de mes)	Petrus	e-mail y teléfono, horas de Petrus.
8. Preparar impresos de opinión para que los completen las instituciones terciarias y los estudiantes potenciales tras la jornada de puertas abiertas.	Para finales de enero	Miriam	Horas de Miriam y fotocopias.



Planificación de acción

9. Organizar refrescos para la jornada de puertas abiertas.	Mediados de febrero	Petrus	Coste de refrescos, horas de Petrus.
10. Presentar la jornada de puertas abiertas – debe haber un discurso de bienvenida así como un equipo cercano para discutir los asuntos.	Tercera semana de febrero	Khuli (Director de la organización) para el discurso, Donna para organizar.	Horas de Khuli, horas de Donna, horas del personal en el día de aulas abiertas, coste del transporte.
11. Recoger los impresos al final del día.	Día de aulas abiertas	Petrus	Ya cubierto.
12. Realizar un seguimiento – dar las gracias a las instituciones, analizar los impresos.	Última semana de enero	Miriam y Donna	Horas de Miriam y Donna, e-mail.
13. Preparar un informe sobre la jornada de puertas abiertas.	Primera semana de marzo	Miriam	Horas de Miriam.
14. Pedirle a los profesores copia de los certificados de registro.	Última semana de marzo	Petrus	Horas de Petrus, e-mail.
15. Analizar los resultados.	Primera quincena de abril	Miriam	Horas de Miriam.
16. Confeccionar un informe resumen.	Mediados de abril –completarlo para el 23 del mismo mes Para finales de abril	Donna (con la aportación de Miriam) Donna	Horas de Donna y Miriam.
17. Designar a los mentores los profesores registrados.	Para mediados de mayo	Donna	Horas de Donna y de los mentores.
18. Realizar un seguimiento de los profesores que no se han registrado y por qué.	Para mediados de mayo	Donna	Horas de Donna, teléfono, transporte.
19. Planificar estrategias alternativas para titular a estos profesores.	Para finales de mayo	Miriam y Donna (con la aportación de Khuli).	Horas de Donna, Khuli y Miriam.
20. Observar el progreso de los profesores registrados y proporcionar apoyo sucesivo a través de los mentores.	A lo largo del todo el año	Mentores supervisados por Donna.	Mentores (horas), transporte, horas de Donna.

Basándose en esto, esperamos que Donna y Miriam (y posiblemente Petrus) se sienten a calcular cuánto tiempo necesita cada persona para conseguir el resultado final. Así se podría calcular el coste (ver la herramienta sobre la *Elaboración del presupuesto*).

Planificación de acción

DEL PLAN DE ACCIÓN AL PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es simplemente un modo especial de presentar un plan de acción en el contexto del marco estratégico para otros interesados directos (ver también *Planificación estratégica*).

Normalmente, un plan de acción o proyecto para una organización de la sociedad civil tiene los siguientes apartados (puede haber variaciones, pero cubre las áreas principales):

- Portada.
- Resumen de ejecución.
- Página de contenidos.
- Perfil de la organización o proyecto que presenta el plan y del servicio o producto que se ofrece.
- Información de administración
- Análisis de problemas y de soluciones.
- Plan de acción.
- Resumen de los resultados y del marco temporal.
- Resumen del personal y recursos humanos que se necesita.
- Presupuesto.
- Apéndices y documentación de apoyo.

¿Qué incluirías bajo los distintos encabezamientos?

Portada	Ésta debería ser clara y estar bien diseñada. Debe incluir el nombre del proyecto, de la organización que presenta el proyecto, junto con los detalles de contacto, y la fecha en la que se completó el plan de negocios. (Se muestra un ejemplo de portada después de esta tabla).
Resumen de ejecución	El resumen de ejecución es muy importante. Algunos lectores sólo leerán esta parte. Intenta hacerlo no más largo de una página. Incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una corta exposición del análisis de problemas y soluciones. ▪ Una corta declaración de por qué tu organización puede tratar y proporcionar soluciones a los problemas. ▪ Un «resumen del resumen» de los resultados y marcos temporales. ▪ Un resumen del presupuesto. Es mejor escribir el resumen de ejecución al final para reunir los puntos principales del documento. Debería «valerse por sí mismo» para que el lector no tenga que referirse a otra parte del documento para tener una perspectiva general del proyecto.
Página de contenidos	Acuérdate de numerar las páginas y revisar que estén correctas. Algunas veces, cuando corriges un documento, el número de páginas varía y da una mala impresión si el número de página del índice es incorrecto.
Perfil	Aquí podrías: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar una breve información sobre los antecedentes e historia de la organización y/o del proyecto. ▪ Indicar qué clase de entidad legal es (por ejemplo, asociación voluntaria, compañía sin ánimo de lucro, etc.) ▪ Facilitar la declaración de la misión. ▪ Proporcionar la metodología y los principios de funcionamiento. ▪ Describir el registro de la trayectoria.
Información de administración	Aquí puedes explicar cómo la organización o proyecto es administrada, dónde se localiza la responsabilidad y quiénes son las personas clave, incluyendo una

Planificación de acción

	descripción breve de su currículo para mostrar su credibilidad y trayectoria, entre otros.
Análisis de problemas y de soluciones	(Ver también la herramienta de <i>Planificación estratégica</i>). Aquí se explicará brevemente el problema que el proyecto intenta tratar, tu entendimiento de las causas y efectos, lo que pretendes lograr y tu estrategia (objetivo del proyecto/objetivo inmediato y cualquier área de resultado como se menciona en la herramienta de <i>Planificación estratégica</i>).
Plan de acción	Este es el plan de acción detallado. También se podría incluir como un apéndice.
Resumen – resultados y marco temporal	Ver <i>Resultados, Duración y Cuándo se deben realizar los pasos</i> en esta herramienta.
Resumen– necesidad de recursos humanos	Ver <i>Plan de recursos humanos</i> en esta herramienta.
Presupuesto	Ver <i>Qué recursos/aportaciones se necesitan</i> en esta herramienta y en la herramienta sobre <i>Elaboración de presupuesto</i> .
Apéndices y documentación de apoyo	Aquí podrías incluir cualquier cosa que apoye tu caso, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Folletos de la organización o proyecto. ▪ Recortes de periódico que apoyen de alguna forma tu caso. ▪ Declaraciones financieras recientes. ▪ Un organigrama. ▪ Cartas de apoyo.

El plan de negocios sitúa el plan de acción original en un contexto más amplio.



EJEMPLO DE PORTADA PARA UN PLAN DE ACCIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS PARA «CADA ESTUDIANTE, UNA HISTORIA CON
ÉXITO»
PROYECTO (ESSS)**

presentado por

Educación Para Todos (EPT)

Persona de contacto:

El/la director/a
Michael Dada
27 Richter Street
Ciudad
País

Dirección postal:

Código postal 98765
Ciudad
País

Teléfono: + 45 234-9877

Fax: + 45 234-9876

e-mail: efa@edorg.com

31 de mayo de 2003

Planificación de acción

Puesta en práctica

La puesta en práctica señala la transformación del plan en acción; es decir, seguir los pasos para ver que se consiguen los objetivos de estrategia mediante la realización de los planes de acción. Ninguna planificación merece la pena si no hay una puesta en práctica.

No existe una fórmula mágica para asegurar la puesta en práctica. Se necesita:

- Un **plan de trabajo** efectivo a nivel de equipo/departamento.
- **Planes individuales** basados en el plan de trabajo de equipo y en las prioridades de la organización.
- **Buena administración**

EL PLAN DE TRABAJO

En la sección de *Planificación de actividades paso por paso* puedes trabajar con el desarrollo de un plan de trabajo que especifique:

- Las tareas a realizar.
- Quién va a ser el responsable de llevarlas a cabo.
- Cuándo deben realizarse.
- Los recursos necesarios.

Esto se especifica en «el modelo básico para construir un plan de acción». Cada unidad de trabajo funcional del proyecto u organización necesita tener un plan de trabajo que cubra más o menos un año de actividad. Periodos más cortos pueden ser mejores, por lo menos para un plan de trabajo detallado. De este modo, el plan de trabajo es la directriz de la unidad de trabajo y crea una base para coordinar las actividades de todo el proyecto u organización.

Si una unidad de trabajo está relacionada con más de un área clave resultante (que es muy probable), se necesita entonces un plan de trabajo para cada conjunto de actividades, así como un plan de trabajo integrado para todo lo que está asignado (ver el ejemplo del gráfico de Gantt en el apartado *Cuándo se deben realizar los pasos*). Esto te permitirá dar prioridad, reestructurar y localizar los recursos de tal forma que se pueda realizar el trabajo. Así, el plan integrado de cada unidad de trabajo alimenta a todo el plan de trabajo de la organización o proyecto de forma que la administración puede controlar lo que sucede, anticipar las crisis, prevenir un exceso de trabajo, entre otras cosas. Asimismo, proporciona las bases en las que los individuos planifican su tiempo y lo que se espera de ellos en relación con la productividad.

Planificación de acción

PLANES INDIVIDUALES

Una vez que cada unidad de trabajo (y el conjunto de la organización) sabe lo que se espera de ella, cada miembro del personal necesita traducirlo en lo que significa para él o ella. Independientemente de si la organización/proyecto usa un enfoque de equipo/colectivo para la administración, o uno más jerárquico, la buena administración requiere que aquellos con responsabilidad para asegurar la realización del trabajo sepan lo que pueden esperar del personal y éste lo que puede esperar de ellos. Los planes de trabajo individuales constituyen las bases de este ejercicio.

Una vez que cada miembro del personal tenga su propio plan de trabajo, se pueden formar las bases de un proceso de resumen y apoyo.

Siempre es mejor que la gente tome sus propias responsabilidades para trabajar sus propios planes de trabajo. Esto se puede aplicar tanto al personal profesional como al administrativo. El punto de inicio es que cada miembro del personal refleje sus propios planes de unidades de trabajo y contesten así a las siguientes preguntas:

- ¿Qué puedo hacer en mi trabajo en este período de tiempo para contribuir al éxito de la puesta en práctica de las unidades de mis planes de acción?
- ¿Cómo se debería evaluar mi éxito o fracaso? (se refiere a los indicadores de éxito o fracaso antes que al proceso de evaluación actual).

Esto proporciona un amplio marco para desarrollar un plan de trabajo individual para más tarde revisarlo.

Dirígete a la siguiente página para encontrar un ejemplo de un formato de revisión de progreso para el personal individual.



Planificación de acción

FORMATO PARA EL PROGRESO DEL TRABAJO DEL PERSONAL INDIVIDUAL

Fecha:

Período de revisión:

Nombre de miembro del personal:

Nombre(s) de la persona(s) que facilitan la revisión:

1. Objetivos/actividades establecidos para el periodo de revisión:

a

b

c

d

e

f

2. Actividades adicionales para el período de revisión:

a

b

c

d

e

3. Objetivos no logrados/actividades sin llevar a cabo y razones:

Objetivos/actividades sin llevar a cabo	Razones
a	
b	
c	
d	
e	



Planificación de acción

4. Otros problemas encontrados:

- a
- b
- c
- d
- e

5. Medidas a tomar por el personal para prevenir problemas en:

- a
- b
- c
- d
- e

6. Medidas a tomar por la organización para prevenir problemas en:

- a
- b
- c
- d
- e

7. Objetivos para el próximo período:

- a
- b
- c
- d
- e
- f



Planificación de acción

g

h

i

j

8. Fecha de la próxima reunión de revisión:

Firmado por:

Miembro del personal:

Resumen del facilitador:

Planificación de acción

FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La función de la administración, ya sea una administración colectiva o jerárquica, consiste en:

- Ayudar a los miembros del personal a establecer los modelos de productividad y calidad.
- Controlar las funciones —cómo se están desarrollando, qué problemas hay, qué logros se necesitan reconocer, qué se puede hacer para dar apoyo—.
- Reunirse con los miembros del personal regularmente para revisar el progreso y proporcionar apoyo y reacciones.
- Tratar los asuntos que marchan mal.

Hemos sugerido un proceso que va del plan de trabajo, a partir de la unidad de trabajo, al plan de trabajo individual. A través de este proceso la administración prepara a los miembros del personal para su éxito, basándose en las partes que necesitan realizarse.

Hay muchos estilos distintos de administración. Ninguno de los siguientes es «correcto» o «incorrecto» pero algunos funcionarán mejor que otros en una situación particular:

- Un estilo directivo es aquel en el que la persona o personas responsables de la administración saben lo que quieren y pretenden conseguir, a pesar de la necesidad de negociar y comprometerse.
- Un estilo participativo es aquel en el que se está dispuesto a negociar casi todo si se puede convencer a la estructura de la administración con el buen funcionamiento de una alternativa.
- Un estilo de equipo es aquel que permite que el equipo negocie las bases en las que se definirán y evaluarán las funciones y que sólo intenta influir al proceso a través de la participación activa del equipo.
- Un estilo de persuasión firme es aquel en el que la administración sabe lo que quiere y lo vende de tal forma que los miembros del personal participan.

Para cualquier estilo que use tu organización o proyecto es necesaria una administración. Sin ninguna clase de proceso de revisión o supervisión, con relación a las funciones y las unidades individuales, se dificulta la puesta en marcha. A no ser que alguien sea responsable de tratar los errores, el plan de acción de la organización o proyecto puede fracasar.

Seguimiento

En un contexto de planificación de acción, el seguimiento constituye la evaluación en curso de cómo funcionan los planes de acción de una organización o proyecto (la herramienta sobre *Seguimiento y evaluación* trata el seguimiento y evaluación del impacto, que es un tema mucho más complejo). El seguimiento del contexto del plan de acción trata asuntos como:

- ¿Se están consiguiendo los resultados dentro del marco temporal establecido?
- ¿Se están usando los recursos de forma eficiente y efectiva?
- ¿Estamos haciendo lo que dijimos? En caso contrario, ¿por qué no?
- ¿Están cumpliendo sus objetivos las unidades de trabajo?
- ¿Están cumpliendo sus objetivos los miembros individuales del personal?

El seguimiento es una función interna. En una organización o proyecto bien administrado, se lleva a cabo continuamente. Esto ayuda a los que realizan una función de liderazgo a determinar si la organización o proyecto pone en marcha su plan de acción de forma efectiva y eficiente. Asimismo, les ayuda a responsabilizar a otros interesados directos por lo que está pasando en el proyecto u organización. Les ayuda también a aprender de los errores y a desempeñar la acción correcta cuando sea necesario.

No recopiles información por el hecho de tenerla. Debes tener un propósito, una razón para recopilarla.

En la etapa de planificación, las cuestiones son las siguientes:

- ¿Qué clase de información necesitamos?
- ¿Cómo usaremos la información?
- ¿Cómo podemos recopilarla más fácilmente?
- ¿Quién se encargará de recopilarla?
- ¿Quién la analizará?

En el apartado de recopilación de información tratamos en detalle los métodos de recopilación de información y cómo utilizarla.

Planificación de acción

RECOPIRAR INFORMACIÓN A MEDIDA QUE AVANZAS

No tiene sentido recopilar información al azar. Necesitas centrarte en el proceso de recopilación de información basándote en las respuestas a las preguntas de tu plan de acción y, a largo plazo, en las cuestiones que te gustaría responder sobre tu plan estratégico.

Para realizar la planificación, necesitas identificar los indicadores (ver *Glosario de términos*) sobre qué información deberías recopilar. Normalmente, cuando buscas la evidencia para mostrar el progreso de las actividades que serán útiles para reflejar la eficiencia, la efectividad y el impacto (para más información ver la herramienta *Seguimiento y evaluación*), te preguntas lo siguiente:

- ¿Cuántos?
- ¿Con qué calidad?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿A quién se beneficia?
- ¿Cómo se han beneficiado?

Para informar sobre las actividades, necesitas información que te diga con qué calidad lo has hecho para poder conseguir los objetivos o lo que has planeado; es decir, tener en cuenta siempre los resultados y los plazos de entrega para que puedas tomar medidas. Asimismo, necesitas observar las áreas resultantes y los indicadores clave que has desarrollado para la ocasión.

¿De dónde proviene la información?

- De documentación como cartas, informes, esquemas, contratos, listas de asistencia, impresos, facturas, recibos, actas, entre otros.
- De cuestionarios, grupos de enfoque, aportaciones anecdóticas de las que se debería dejar constancia (historias que cuenta la gente).

La **información de referencia** es importante: el conocimiento de una situación cuando empiezas. De este modo, si quieres mejorar las cualificaciones de los profesores en un área determinada, necesitas información de referencia sobre sus cualificaciones iniciales. Debería formar parte del plan recopilar esta información y guardarla de un modo accesible para poder comparar la situación del principio con la resultante tras la puesta en práctica del plan de acción.

Se debe **recopilar** y **analizar** la información. Así, por ejemplo, deberías saber cuánta gente está asistiendo a las reuniones comunitarias que has organizado, ya que tienes una lista de asistencia (recopilación de información). Pero, ¿qué significa que han asistido más hombres que mujeres o que a algunas reuniones acude más gente que a otras? (análisis de la información).

Cuando analizas la información, buscas lo inesperado e intentas aprender de cualquier desviación (diferencias de lo esperado) para poder mejorar la práctica. Una forma de analizarlo es la siguiente:

Planificación de acción

Indicador esperado	Situación actual	Desviaciones	Causa probable de desviación	Lecciones y recomendaciones
Al menos el 85% de los profesores sin titulación registrados para los cursos de titulación.	45% registrados.	Muchos menos registros de los esperados.	Falta de financiación para cubrir los costes de matriculación.	Los profesores a este nivel ganan muy poco. Hace falta parte de financiación para un proceso de este tipo. Es necesario que el Departamento de Educación ayude a organizar algún tipo de beca y/o plan de préstamo.

(Agradecimientos a Olive Publications, *Planning for Implementation*).

Aquí, la confirmación de certificados de registro y la información original de las escuelas sobre el número de profesores sin titulación fue la documentación que se recopiló (en este caso, por el administrador). El personal profesional del proyecto analizó la documentación. Cuando se dieron cuenta que había una desviación mayor de la esperada, fueron a hablar con los profesores que no se matricularon para identificar la razón. Así, fueron capaces de tomar las medidas oportunas.

No es necesario añadir un registro complicado de tu trabajo para poder realizar un seguimiento. En la mayoría de los casos, se pueden usar los sistemas simples de los que ya se dispone. Hay que asegurarse de que los siguientes aspectos se diseñan y, cuando se analizan, te darán la información que necesitas:

- Registros de asistencia.
- Informes de funcionario de campo.
- Hojas de duración.
- Sistemas de registro de finanzas.
- Minutos de reuniones.

Por ejemplo, si los asuntos de género te resultan importantes, puedes incluir columnas para nombres y apellidos en tu registro de asistencia para ver cuántos hombres y mujeres han acudido a la reunión o taller; o simplemente, puedes hacer una «columna de género» (hombre/mujer).

Los métodos deberían ser apropiados para la información que necesitas, pero lo más sencillo posible, de forma que:

- Si has establecido la participación de los miembros de la comunidad en las reuniones de desarrollo como un indicador del aumento del fortalecimiento de la comunidad, entonces la herramienta de recopilación de información debe ser minutos de reuniones de desarrollo que incluyen los detalles de quién dice el qué.
- Si se establece más tiempo disponible para las mujeres como indicador de la mejora de su calidad de vida en ciertos pueblos, entonces el informe de



Planificación de acción

funcionario de campo debería detallar las diferencias de lo que pasa en el pueblo en comparación con el estudio de base anterior.

- Si la estabilidad financiera se ve como un indicador de sostenibilidad, entonces se deberían analizar los registros contables regulares que lo reflejen.

Lo que hay que recordar es la necesidad de construir una colección de información y unos análisis en los planes de acción.



Planificación de acción

MEJOR PRÁCTICA

Ejemplos

Ejemplo completo del modelo básico de planificación de acción usado en esta herramienta:

☐ MODELO BÁSICO PARA CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN: ¿QUÉ APORTACIONES/RECURSOS SE NECESITAN?

<p>Área resultante: todos los profesores sin titulación deben obtener su título. Indicador: los profesores deben cumplir los requisitos para obtener la titulación. Medios de verificación: encuesta en las escuelas al final del periodo (prueba de la obtención del título). Indicador de progreso: que los profesores se registren para estudiar en una institución terciaria.</p>			
Actividades	Marco temporal (empezado por, completado por)	Persona responsable	Costes/Aportaciones
1. Contactar con todas las escuelas y pedir las listas de profesores sin titulación y sus especialidades.	Inicio: septiembre Completado: octubre	Miriam (Jefa de proyecto de escuelas)	Gastos telefónicos, de e-mail, horas de Miriam.
2. Continuar con las escuelas.	Última semana de octubre	Miriam	Teléfono, e-mail, horas de Miriam.
3. Contactar con las instituciones terciarias para ver los detalles de los cursos relevantes e invitarlas a una jornada de puertas abiertas en la que los estudiantes potenciales puedan discutir las distintas opciones.	Inicio: septiembre Completado: octubre	Donna (Jefa de grupo)	Teléfono, e-mail, horas de Donna.
4. Reservar una sala y organizarla de forma logística para la jornada de puertas abiertas.	Durante noviembre	Petrus (administrador de equipo)	Coste del aula, fotocopias, teléfono, e-mail y horas de Petrus.
5. Continuar con las instituciones terciarias y realizar una lista de posibilidades.	Para finales de noviembre	Donna	Horas de Donna, e-mail, teléfono.
6. Distribuir la lista a las escuelas con una invitación a la jornada de puertas abiertas.	Principio de diciembre (antes de la finalización del curso escolar)	Petrus	Gastos de e-mail, horas de Petrus.
7. Confirmar el número de asistentes a			



Planificación de acción

<p>la jornada de puertas abiertas.</p> <p>8. Preparar impresos de opinión para que los completen las instituciones terciarias y los estudiantes potenciales tras la jornada de puertas abiertas.</p> <p>9. Organizar refrescos para la jornada de puertas abiertas.</p> <p>10. Presentar la jornada de puertas abiertas – debe haber un discurso de bienvenida así como un equipo cercano para discutir los asuntos.</p> <p>11. Recoger los impresos al final del día.</p> <p>12. Realizar un seguimiento – dar las gracias a las instituciones, analizar los impresos.</p> <p>13. Preparar un informe sobre la jornada de puertas abiertas.</p> <p>14. Pedirle a los profesores copia de los certificados de registro.</p> <p>15. Analizar los resultados.</p> <p>16. Confeccionar un informe resumen.</p> <p>17. Designar a los mentores los profesores registrados.</p> <p>18. Realizar un seguimiento de los profesores que no se han registrado y por qué.</p> <p>19. Planificar estrategias alternativas para titular a estos profesores.</p> <p>20. Observar el progreso de los profesores registrados y proporcionar apoyo sucesivo a través de los mentores.</p>	<p>Enero (desde la apertura de las escuelas hasta final de mes) Para finales de enero</p> <p>Mediados de febrero</p> <p>Tercera semana de febrero</p> <p>Día de aulas abiertas Última semana de enero</p> <p>Primera semana de marzo</p> <p>Última semana de marzo</p> <p>Primera quincena de abril Mediados de abril –completarlo para el 23 del mismo mes Para finales de abril</p> <p>Para mediados de mayo</p> <p>Para finales de mayo</p> <p>A lo largo del todo el año</p>	<p>Petrus</p> <p>Miriam</p> <p>Petrus</p> <p>Khuli (Director de la organización) para el discurso, Donna para organizar.</p> <p>Petrus Miriam y Donna</p> <p>Miriam</p> <p>Petrus</p> <p>Miriam Donna (con la aportación de Miriam)</p> <p>Donna</p> <p>Donna</p> <p>Miriam y Donna (con la aportación de Khuli). Mentores supervisados por Donna.</p>	<p>e-mail y teléfono, horas de Petrus.</p> <p>Horas de Miriam y fotocopias.</p> <p>Coste de refrescos, horas de Petrus.</p> <p>Horas de Khuli, horas de Donna, horas del personal en el día de aulas abiertas, coste del transporte.</p> <p>Ya cubierto. Horas de Miriam y Donna, e-mail.</p> <p>Horas de Miriam.</p> <p>Horas de Petrus, e-mail.</p> <p>Horas de Miriam. Horas de Donna y Miriam.</p> <p>Horas de Donna y de los mentores.</p> <p>Horas de Donna, teléfono, transporte.</p> <p>Horas de Donna, Khuli y Miriam.</p> <p>Mentores (horas), transporte, horas de Donna.</p>
---	--	--	--



Planificación de acción

RECURSOS

Civicus reconoce el valor incalculable de los siguientes recursos para la preparación de esta herramienta:

Olive Publications *Project Planning for Development*, Olive 1998

Olive Publications *Planning for Implementation*, Olive 2001

Olive Publications *Planning for Monitoring and Evaluation*, Olive 2002

Shapiro, Janet *Evaluation: Judgement Day or Management Tool?* Olive 1996



Planificación de acción

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Indicador	Los indicadores son señales concretas que se pueden medir. Son el reflejo de que algo ha ocurrido. Por ejemplo, un aumento del número de estudiantes aprobados es un indicador de la mejora de la cultura de enseñanza y aprendizaje. El medio de verificación (la prueba) es la lista oficial de aprobados.
Equipo matricial	Aquel que determina las funciones necesarias para realizar un buen trabajo.
Rigurosamente	Palabra que describe un método sistemático, honesto, disciplinado y concienzudo de trabajar. Cuando eres riguroso, no buscas soluciones sencillas, sino un entendimiento real y una información precisa.

CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana

CIVICUS es una alianza internacional establecida en 1993 para alimentar las fundaciones, el crecimiento y la protección de la acción ciudadana a través del mundo, especialmente en áreas donde la democracia participativa y la libertad de los ciudadanos para asociarse están amenazadas.

El objetivo de CIVICUS es contribuir al establecimiento de una sociedad global saludable en la que:

- La intervención ciudadana sea un aspecto vital de la vida política, económica y cultural;
- Las organizaciones ciudadanas puedan interactuar abiertamente y legítimamente con el gobierno y el sector empresarial; y
- La relación entre los ciudadanos, el sector empresarial y el gobierno de una sociedad sea equilibrada e igualitaria.

Para más información, por favor contacta:

CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana
CIVICUS House, 24 Pim Street, corner Quinn Street,
Newtown, Johannesburg 2001
South Africa

PO Box 933,
Southdale, Johannesburg, 2135
South Africa
Tel +27 11 833 5959
Fax +27 11 833 7997
Email: info@civicus.org

1112 16th Street NW Suite 540
Washington DC 20036
UNITED STATES of AMERICA
Tel +202 331 8518
Fax +202 331 8774

www.civicus.org