

Los objetivos no describen como ocurrirá esto. Cuáles son el millón de artículos: ¿Folletos con artículos para el hogar? ¿Muestras gratis de productos? ¿Posters? ¿Publicidad en radio y televisión? Estas decisiones se harán con mayor detalle en las etapas de planes de acción e implementación, por ahora, es importante recordar que la meta que origina la diferencia existente entre el presente y el futuro; los objetivos describen cual es la meta a conseguir y hacerla medible y específica.

Los objetivos describen resultados concretos y localizados y en un marco de tiempo específico. El criterio siguiente los podrá ayudar a desarrollar los objetivos:

- ▼ ¿Son los objetivos posibles de ser medidos fuera de tiempo?
- ▼ ¿Pueden ser verificados los resultados?
- ▼ ¿Son los objetivos realistas y accesible en un periodo razonable de tiempo?
- ▼ ¿Están relacionados con el tiempo, con tiempos límites específicos?

Como una nota de precaución, los planificadores deberán concentrarse en cosas que puedan medirse, para así tener éxito. Esto no es sólo una materia de medición. Los planificadores deben empezar con cero para medir las cosas importantes. Si la medición elegida para apoyar a los objetivos no es importante no tendrá valor para la planeación estratégica y deberá ser abandonada.

Los objetivos son presentados como una etapa opcional en la planeación estratégica aplicada. Algunas organizaciones necesitan objetivos para demostrar su responsabilidad, sin embargo, para muchas organizaciones, el desarrollo de los objetivos es una carga pesada y el esfuerzo es mayor que el valor. Es muy posible ir de las metas a los planes de acción y borrar el desarrollo de los objetivos completamente.

PLANES DE ACCION

Toda la información para el Plan Estratégico ha sido preparada con la excepción de las acciones específicas de "Cómo". El plan de acción usa la estructura de los valores, visión, misión, áreas de énfasis, metas y objetivos y crea actividades, tareas, responsabilidades, tiempos límites y recursos para asegurar que las metas sean realizadas y la visión alcanzada. El plan de acción es una lista escrita de pasos concretos. El desarrollo de esta lista, los planificadores deben analizar críticamente las actividades actuales de la organización. Es frecuente que las organizaciones queden atrapadas dentro de las viejas cosas porque así se han hecho durante mucho tiempo en el extremo opuesto, las organizaciones pueden estar inapropiadamente entusiastas acerca de crear nuevos acercamientos desarrollando nuevas actividades solamente y haciendo a un lado las antiguas un buen plan de acción combina los viejos y nuevos acercamientos. Las actividades seleccionadas deben de ser útiles para alcanzar las metas establecidas y deben estar apoyadas por los recursos humanos y financieros de la organización.

Un plan de acción ayuda a transformar las ideas en acción, es una herramienta para continuar el plan de acción. Define que (a través de actividades) cómo (a través de tareas), quién (a través de responsabilidades), cuando (a través de tiempos límites) y con qué (a través de recursos humanos y financieros), el Porqué ha sido definido a través de la visión, misión y metas. La tabla siguiente provee de un ejemplo de un plan de acción.

Cómo	Porqué
Las tareas son los pequeños trabajos que se hacen para lograr la actividad. Las tareas son las partes manejables de una actividad, compuestas de componentes pequeños. Estas tareas son producidas en planes específicos de trabajo para lograr los objetivos de la organización. Los planes de trabajo incluyen un tiempo límite y un esfuerzo para realizarlos. Cuánto tiempo, esfuerzo y dinero cuesta la actividad? Son más que los recursos involucrados que se necesitan para completar el plan de acción y el costo de los recursos puede ser alto a perder tiempo valioso para la reflexión. Las cargas de trabajo adicionales y los recursos existentes pueden conocerse realmente en relación a las necesidades del plan de acción.	

Tabla muestra del Plan de Acción

Area de énfasis: \_\_\_\_\_

Meta: \_\_\_\_\_

Actividad (Qué)	Prioridad (Rango)	Tarea (Cómo)	Responsabilidad (Quién)	Límite (Cuándo)	Recursos (Con qué)

**Que** Las actividades describen el trabajo más grande que deberá de hacerse. Las actividades deben de ser claras, descriptivos y hechas en lista por orden secuencial. Las actividades se unen directamente las declaraciones de las metas. Las actividades deben incluir a todas aquellas que la organización piensa llevar a cabo. (Algunas organizaciones tienden a poner solo las nuevas iniciativas dentro del plan. Esto hace que el jerarquizar y la distribución de los recursos sea casi imposible)

**Rango** Ver jerarquizar, página 200.

**Cómo** Las tareas son los pequeños trabajos que deben realizarse para que se logre la actividad. Las tareas son las partes manejables de una actividad, compuestas de componentes pequeños. Estas tareas son traducidas en planes específicos de trabajo para diferentes individuos o unidades de trabajo. Las tareas no incluyen tantos detalles como debería ser en los planes de trabajo individuales.

**Quién** Las responsabilidades incluyen una posición específica, título o nombre del grupo o individuo asignado a cada tarea. Las personas identificadas como responsables no necesariamente tienen que realizar la tarea por ellos mismos, pero si son los que cuentan para asegurar que se realice.

**Cuando** Los tiempos límite incluyen las fechas de inicio y terminación de todas las actividades y en algunos casos, para cada tarea. Para estables tiempos límites realistas, es usual iniciar por la fecha de terminación de la actividad y trabajar en reversa hacia el presente. Demasiadas organizaciones tienden a establecer tiempos límite muy reducidos. Esto puede ser un fuerte incentivo para algunos, pero también puede ser el establecer el fracaso para otros debido a los eventos no esperados. Permite el tiempo para otras actividades o responsabilidades de trabajo cuando se marquen los tiempos límite.

**Con Qué** Los recursos incluyen el tiempo y esfuerzo de cada persona, materiales, espacios y equipo. Es necesario determinar los recursos necesarios para cada tarea. El más importante es el tiempo y esfuerzo de cada persona y casi siempre es menospreciado cuando se asignan recursos. Uno de los mayores beneficios de planear es el apoyo a las organizaciones en determinar la distribución de los recursos basados en la prioridad de ellos. Para hacer esto exitosamente, las actividades dentro de los planes de acción deben de estar jerarquizadas. (Ver página 200)

Distribución de Recursos

Distribuir los recursos, el "Con Qué", es muy difícil para muchas organizaciones; sin embargo, un plan estratégico es un proceso de búsqueda e implementación del mejor futuro para la organización. Esto no podrá realizarse sin la revisión de las implicaciones que los recursos traen a las actividades. Cuánto tiempo, esfuerzo y dinero cuestan las diferentes actividades? Son más que los recursos involucrados? Un pequeño retraso entre completar el plan de acción y el costo de los recursos puede llevarnos a perder tiempo valioso para la reflexión. Las cargas de trabajo cotidianas y los recursos existentes pueden conocerse realmente en relación a las necesidades del plan de acción.

CAPILLA ALFONSO  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Si una actividad es importante pero no hay recursos disponibles, el plan de acción deberá incluir algunas eventualidades. Hay normalmente muchas maneras para llevar a cabo una meta o actividad. Si una organización no lucrativa ha identificado el desarrollo de un plan de mercadotecnia como una actividad, hay muchas maneras de realizar esta actividad. La manera más cara de llevar a cabo esta actividad es el de contratar una persona para completar el plan de mercadotecnia; pero otras opciones, incluyen un contrato con una firma de mercadotecnia. Una reunión para "pensar", instituir un comité voluntario, o adaptar planes de mercadotecnia utilizados por organizaciones similares. El costo de estas opciones hará significativamente, pero el plan puede ser desarrollado por una o una combinación de las opciones. Los planificadores deben considerar también costos de arranque y los costos anuales de operación, asociados con las actividades elegidas.

Muchas actividades tienen implicaciones financieras a largo plazo, la planeación estratégica, convierte en un proceso continuo en la organización. Establecer un plan y prioridades se unen directamente al proceso del presupuesto. Los siguientes puntos ofrecen una gran ayuda:

- ▼ El sistema del presupuesto, deberá ser planeado e integrado dentro del proceso de planeación estratégica. Los líderes de mayor antigüedad deben apoyar a la planeación estratégica y al proceso del presupuesto.
- ▼ Los procesos de planeación estratégica y de presupuesto deben de llenar las características únicas de la organización
- ▼ Los presupuestos no deben dominar las decisiones; el establecer prioridades en la determinación de metas y actividades son lo más importante para el futuro de la organización, es lo que conducen las decisiones de presupuesto un pensamiento estratégico y planeación. Deben preceder al desarrollo del presupuesto.
- ▼ La organización debe comprender el propósito y las limitaciones del proceso del presupuesto. Debería haber una amplia participación en el establecimiento de prioridades de las metas y actividades elegidas y en el desarrollo del presupuesto. Esto construye una comprensión del todo, y reduce a un juego el presupuesto dentro de las diferentes secciones de la organización.

CAPILLA ALFONSDINA  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### Establecer Prioridades

Las actividades son clasificadas usando una variedad de criterios que incluyen el grado de contribución, la misión de la organización, impacto a largo plazo, costos en pesos y el costo en tiempo y esfuerzo de la gente. Este proceso asegura que los recursos humanos y financieros sean aplicados donde sean más necesarios y en actividades que prometan una buena inversión. Algunas organizaciones distinguen entre actividades que no son discretas que las que si. Las actividades no discretas deben de completar p.ej.: presupuesto de las áreas de actividades discretas pueden ser diferidas o canceladas hasta que haya más recursos. p.ej.: desarrollo de nuevos productos. Las actividades discretas deben de ser clasificadas en orden de prioridad para que sea claro que actividades son más importantes y garantizan recursos adicionales.

### Establecer Prioridades Carta Muestra 1

ACTIVIDAD	DISCRETAS	NO DISCRETAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RANGO
REPORTE ANUAL		✓	20 DIAS	\$10,000	
FOLLETO DE EDUCACION PUBLICA	✓		4 DIAS	\$4,000	1
VIDEO DE SERVICIOS PUBLICOS	✓		30 DIAS	\$50,000	4

Otras organizaciones clasifican las actividades en debe hacerse y deberá hacerse y hacerse y puede. Estas actividades aún deben de costearse, pero su clasificación ayuda en tomar las decisiones para la acción.

Establecer Prioridades Carta Muestra 2

ACTIVIDAD	DEBE HACERSE	DEBERIA HACERSE	PUEDA HACERSE
REPORTE ANUAL	✓		
FOLLETO DE EDUCACION PUBLICA		✓	
VIDEO DE SERVICIOS PUBLICOS			✓

Una vez completados el establecimiento de prioridades y se hayan hecho los costos, el siguiente check list puede ser usado para conocer y evaluarla calidad del plan de acción.

Check list para El Plan de Acción

1. Es el plan consistente con los valores, visión, misión de la organización?
2. ¿Los tiempos límite son realistas y distribuidos a lo largo del tiempo que dure el plan?
3. ¿Tiene la organización los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan?
4. ¿Tiene la organización los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el plan?
5. ¿La carga de trabajo es realista para varios individuos o grupos?
6. ¿Están las tareas y las actividades enlistadas en orden de prioridad con la más importante con el número 1 y no la más urgente?
7. ¿Son las tareas manejables y claramente definidas?
8. ¿El plan es flexible y factible con algunas eventualidades por lo inesperado?
9. ¿Está la gente de la organización entendida acerca del compromiso y comprometida con el plan?
10. ¿El plan llevará a la organización hacia su visión y el cumplimiento de sus metas?

Y finalmente unos tips para desarrollar los planes de acción que podrán ayudar a algunas organizaciones a reducir los bloques que impiden su implementación efectiva.

**Tip 1** Mantengan el plan de manera realista. El entusiasmo y animación generados en las sesiones de planeación, pueden desvirtuar las percepciones de lo que verdaderamente es posible. Mucho de la parte estratégica del proceso de planeación les creativa pensando hacia el futuro. El desarrollo del plan de acción es, en contraste, algo pragmático. El plan de acción deberá incluir las actividades en que la organización está involucrada actualmente. El pastel casi está lleno y la organización deberá ser realista acerca de los nuevos artículos (cuantos) pueden ser añadidos a menos que algunos artículos dejen de usarse. Intenten lo que es manejable.

**Tip 2** Involucren a todo mundo responsable para la implementación del plan en su desarrollo. Si el plan de acción es claro solamente para aquellos que lo desarrollaron será difícil su implementación. Hagan compromiso para el plan y faciliten su implementación involucrando a aquellos individuos que tienen un interés.

**Tip 3** Describe las tareas y divídelas en partes manejables. Casi siempre es difícil de empacar los conceptos desarrollados en las sesiones creativas dentro de un "container" que sean prácticos y fáciles de comprender. Los conceptos necesitan partirse en tareas manejables que pueden ser implementadas. Reconoce que las actividades o conceptos que no son seguidas de explicaciones verbales más detalladas pueden ayudar cuando se asignan tareas a individuos o grupos.

**Tip 4** Distribuye los tiempos en todo el periodo que dure el plan. Es Casi siempre imposible llevar a cabo todo el primer años del plan. Planeadores sin experiencia reaccionan con alarma ante la sugerencia que una actividad pueda ser pospuesta por año completo (o más), antes que se inicie. Vive con coraje y planea responsablemente: presenta actividades en cada años del plan. Un plan varía de dos a cinco años, dependiendo el grado de crecimiento y cambios en la organización.