

Checklist del Plan

Contesta a las siguientes preguntas "si" o "no" colocando una marca ✓ en el espacio de la columna apropiada. Un plan efectivo contesta "si" a todas las preguntas.

	SI	NO
1. ¿Es el plan consistente con los valores, misión de la organización	_____	_____
2. ¿Los tiempos en el plan son realistas y distribuidos en todo el 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. ¿Es la carga de trabajo realiza para algunos individuos o grupos?	_____	_____
6. ¿Están en listas las actividades y tareas en orden de prioridad, con la más importante encabezando la lista?	_____	_____
7. ¿Están las tareas claramente definidas y manejables?	_____	_____
8. ¿El plan es factible y flexible con algunas eventualidades por lo inesperado ?	_____	_____
9. ¿La gente en la organización tiene conocimiento acerca del compromiso y comprometidas con el plan?	_____	_____
10. ¿El plan guiará a la organización hacia su visión y realización de sus metas?	_____	_____

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

IMPLEMENTACION Y EVALUACION

"Habiendo perdido de vista nuestro objetivo redoblamos nuestros esfuerzos."

Viejo proverbio

A este punto los recursos han tenido que ver con el desarrollo de un plan estratégico que pueda servir como el mapa de la organización. El plan estratégico dirige todas las decisiones de la organización, enfocando la energía de esta en sus valores y una visión compartida y su misión en cada fase del desarrollo del plan estratégico. El proceso ha motivado la participación de aquellos que se ven afectados por el plan. Una comunicación temprana y una clara comprensión de la visión y misión de la organización son componentes importantes de la estrategia general de implementación.

La implementación es la transición del estado presente al estado futuro. La transición puede presentar algunas complejidades que serán un reto para los líderes de la organización. Conforme avanza la implementación empiezan los cambios trayendo consigo tres tipos de condiciones: aquellos que ya existían antes del plan, aquellos que surgirán cuando hayan alcanzado su visión y condiciones inmediatas donde la gente está trabajando en relaciones y actividades diferentes del presente y del futuro. En estos tiempos de cambio, las organizaciones se encuentran siempre en transición y se enfrentan a una serie de condiciones del pasado, presente y futuro. La gente necesita ayuda para ajustarse a los cambios. Involucrarse en el proceso y una efectiva comunicación ayuda a la gente a trabajar con el cambio.

IMPLEMENTACION

La implementación es acción. Incluye trabajo de planeación, distribución de recursos, movilizar a la gente para llevar a cabo el plan, revisión, reparación y replantear. La planeación estratégica y la implementación del plan llega a convertirse en un proceso continuo: el proceso se une íntegramente con todos los sistemas y manejos de la organización y la planeación estratégica asume su lugar como una función continua dentro de la organización. Esto no significa que la planeación estratégica llegue a considerarse como una burocracia y falta de creatividad. Es importante de reservar un lugar especial para la planeación estratégica para que la gente continúe pensando y actuando estratégicamente. El reconocimiento y recompensas para el pensamiento estratégico deberá ser parte de la cultura organizacional.

Del Plan a la Acción

Ahora la organización tiene un plan estratégico que inicia con los valores, comportamientos y una filosofía, una visión del futuro deseado, una declaración del propósito de la organización (misión) y áreas de prioridad para la planeación (área de énfasis). El marco de trabajo es operado en base a metas, objetivos y planes de acción, con actividades, tareas, tiempos límite, responsabilidades y recursos. Este paquete entero deberá ser adoptado formalmente por la organización. Algunos pasos claves los ayudarán en cambiar el documento escrito p.ej.: el plan, en actividades que cumplan la misión y metas de la organización. p.ej.: acción.

Paso 1: Conducir un Análisis de Campos de Fuerza

Discutidos en la sección de preparación al plan y valores, esta técnica ayuda a la organización en tomar un último vistazo al ambiente antes de iniciar las acciones del plan. El análisis de los campos de fuerza deberá enfocarse en las mismas cuestiones básicas relacionadas con los factores de apoyo y restricción.

1. Ahora que tenemos nuestro plan, que se puede obtener en el camino de una implementación efectiva?
2. Qué otros recursos se podrán explotar para apoyar nuestro plan?

El análisis de los campos de fuerza ayuda a la organización a enfocarse en que puede ayudar y que puede entorpecer la implementación del plan. Siguiendo este análisis, la organización deberá desarrollar algunas estrategias adicionales para aprovechar las fuerzas de apoyo y minimizar aquellas fuerzas que se resisten. En esta etapa la organización está solo observando aquellas fuerzas obvias o fallas que pudieran ser pasadas por alto. Evite una búsqueda detallada de cualquier cosa que pudiera ir mal. Eso puede ser autodestructivo, desmotivante y probablemente una pérdida de tiempo. Este atento de las especulaciones y de los "si hubiera". Enfóquese en la meta grande.

Paso 2. Asignar un Coordinador del Plan

Un coordinador del plan facilita la implementación del plan ya que trabaja con otros en la distribución del trabajo a los varios individuos o departamentos. El coordinador establece el enlace con diferentes participantes y provee de una comunicación y dirección necesaria para la implementación del plan. Es de mantener la energía de la organización enfocada en el plan y sus actividades. Frecuentemente nuevas sugerencias vienen del exterior del plan se interfieren en el tiempo otorgado para as diferentes actividades.

Ya que el plan es la dirección "autorizada" de la organización, cualquier cosa que no esté en el plan deberá ponerse en pendiente a revisión. En muchos casos las actividades problemáticas son simplemente reciclables de un punto al inicio del proceso de planeación en donde fueron excluidas o clasificadas en un rango muy bajo de prioridad donde nuevas ideas que ya están dentro del plan. Las nuevas actividades podrán solamente entrar a funcionar haciendo a un lado a las existentes cuando su rango de prioridad sea aprobado por un amplio criterio. El coordinador del plan puede facilitar examen y evaluación de las "nuevas" ideas con otros jugadores claves.

Paso 3 Asigne Responsabilidades para el Plan de Actividades

El coordinador del plan asegura que todas las responsabilidades definidas dentro del plan sean asignadas. En muchos casos, esto no es difícil debido a que los individuos que desarrollaron el plan de acción son los más adecuados para llevar a cabo las tareas. Cada grupo o individuo o grupo de trabajo debe de comprender los siguientes seis puntos acerca de su asignación.

- ▼ El panorama general de la actividad
- ▼ Las tareas individuales dentro de la actividad
- ▼ El producto o resultado final deseado
- ▼ La ayuda disponible para completar las tareas (p.ej.: finanzas, materiales, equipo, recursos humanos)
- ▼ Los tiempos incluyendo fechas de inicio y terminación.
- ▼ La información de respaldo y material disponible.

El coordinador del plan asegura que todo mundo se sienta cómodo con sus tareas y comprenda lo que se espera de ellos y cuando el coordinador del plan monitorea el proceso de cada una de las actividades.

Paso 4 Desarrolle Planes de Trabajo Individuales o de Grupo

El plan de acción no describe los puntos específicos en como deberá ser lograda cada actividad. Idealmente, cada individuo o grupo desarrollan un plan de trabajo donde se incluye la implementación de las actividades. Un plan de acción es diseñado en respuesta a las siguientes preguntas:

- I. ¿Qué se espera de mí para la implementación del plan estratégico?
- II. ¿Cuáles son mis prioridades y mis tiempos?
- III. ¿Qué haré específicamente? Cuando? Cómo?
- IV. ¿Cómo encaja mi trabajo en el plan estratégico general de la organización?
- V. ¿Con qué bases serán medidos los éxitos/fracasos?

El lugar de trabajo, los planes de trabajo generalmente son usados como las bases para la apreciación de como se desenvuelve. Donde este sea el caso el plan de trabajo deberá ser desarrollado en conjunto con el supervisor de trabajo y sus colegas cuyos planes de trabajo y actividades se relacionen. El resultado será varios planes de trabajo individuales y de grupo. La culminación traducirá el plan estratégico en actividades y prioridades operacionales.

Paso 5: Confirme los Recursos Necesarios

Una imagen clara de los recursos necesarios para activar el plan estratégico surge del desarrollo de los planes de trabajo bien detalladas. Si el plan debe triunfar los recursos necesarios deberán dirigirse a las actividades prioritarias. En este punto de la implementación la mayoría de la gente está comprometida con el cambio creyendo que la organización quiere y necesita cambiar. Si los recursos necesarios no viene con rapidez

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

ya sea financieros, materiales, equipo o humanos, el deseo de cambio puede desvanecerse muy rápidamente. El plan no es visto como importante y por lo tanto alguna pérdida de la moral por el tiempo y esfuerzo hecho. Una vez que los recursos sean uniformes el plan estratégico puede ser rápidamente fuente de conflictos, como una unidad pelea con otra por un cierto recurso.

Las prioridades para la distribución de los recursos fueron determinados durante el establecimiento de las prioridades. Si los recursos adecuados no se encontraban disponibles, algunas cosas debieron ser eliminadas del plan o tenerlas en reserva, con la esperanza de que recursos adicionales puedan estar disponibles finalmente. Como el proceso de planeación estratégica es un proceso continuo dentro de la organización, la colocación de los recursos es determinada por el desarrollo del plan y no durante la fase de implementación cuando todo el plan ha sido dividido en varios individuos o grupos.

En el nivel operacional, la organización usa el proceso del presupuesto para casar planes con acción y gente con dinero. Si no ha ocurrido en fases anteriores del proceso de planeación, el tabulador de un presupuesto se forzará a establecer prioridades. Es más divisible el establecer prioridades continuamente con el presupuesto debido a la competencia generada entre los miembros.

La colocación de los recursos humanos se convierte en una faceta importante de la administración de personal con descripciones bien detalladas de los puestos y planes de trabajo. Los proyectos contenidos en el plan estratégico ofrecen oportunidad significativa para un uso más efectivo de los recursos humanos. Si por ejemplo, el plan identifica una estrategia mayor de mercadotecnia como una llave de confianza, el desarrollo efectivo y la implementación de la estrategia de mercadotecnia requerirá de los recursos humanos y financieros. Mientras más se acerca la hora de la implementación el tipo de recursos necesarios puede cambiar. Parte del proceso de planeación estratégica identificará esta necesidad en el futuro y las actividades para un nuevo reclutamiento o una capacitación del personal se convertirán en parte del plan habitual.

Paso 6: Establece un Sistema de Comunicación

Una vez que la gente, las actividades y los recursos estén en su lugar, la acción se inicia. En este punto es importante mantener a los individuos y los grupos en contacto unos con otros y con todo el plan. El coordinador del plan asegura la comunicación entre los miembros activos del plan.

Una de las técnicas usadas para apoyar la comunicación entre todos los jugadores es de poner una tabla de responsabilidades (descritas en el capítulo 2: preparación del plan). El colocar en una tabla de responsabilidades los récords de los varios jugadores que tienen en sus tareas o etapas del proceso. Las responsabilidades más comunes son de iniciar la acción, de aprobar, de apoyar previendo de recursos y experiencia, de estar informado de las acciones, y de ser responsable de que las acciones se realicen. El individuo asignado como responsable puede asignar la tarea a alguien más de iniciar o de hacer, pero aun mantiene la responsabilidad para completar la acción.

MUESTRA DE TABLA DE RESPONSABILIDADES

Area de responsabilidad: Marketing

- Códigos:
- I = Inicio de las acciones
 - A = Aprobar la acción o la continuación al siguiente paso
 - S = Apoyo o soporte a la acción, proveyendo de recursos e información
 - R = Responsable que las acciones sean hechas, puede asignar la tarea pero aún mantiene la responsabilidad
 - B = Estar informado. Una responsabilidad pasiva pero la persona deberá mantener informados a los miembros.

Actividad o acción	Jugadores claves				
	Presidente	Comité de planeación	Líder de unidad	Grupo de inv y desarr.	Colaboradores
Plan de marketing	A	R	S	I	S
Campaña de plan de donación	A	R	S	B	B