

GUÍA PARA LA ELABORACION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL EN COMUNIDADES DE FE

I. Introducción

Esta guía propone un camino para realizar un proceso de planificación operativa en una congregación o una comunidad de fe que tienen actividades anuales luego que hayan realizado su proceso de planificación estratégica participativa.

Cuando una congregación o comunidad de fe ha realizado una planificación estratégica participativa el paso siguiente sería un proceso de planificación operativa.

El resultado de un proceso planificación operativo es un plan operativo que es una pauta para el trabajo diario, semanal y mensual.

El proceso de planificación operativa es una profundización de la planificación estratégica cuyo resultado es un documento escrito y específico consensuado y aprobado que es el plan operativo

En su proceso de planificación estratégica participativa la comunidad de fe ha interpretado a que es llamada por Dios; ha discernido donde va y porque: a través de un plan operativo la visión estratégica comienza a plasmarse en algo más concreto y asible.

Un plan operativo es una herramienta de planificación que se pueda utilizar para actividades puntuales como un taller de Navidad o un campamento, o para el trabajo de un área o ministerio de la congregación.

En l caso mayor alcance de aplicación de un plan operativo en nuestra iglesia es cuando una comunidad de fe, luego de haber completado su planificación estratégica participativa produce su plan operativo anual.

De modo que una planificación operativa de una comunidad de fe cubrirá un periodo de un año, con una revisión al cabo de un semestre.

Los planes operativos con flexibles y pueden cambiarse siguiendo procesos de consenso. Los cambios en el contexto y en las estrategias llevan a modificar el plan operativo. Por ello se aconseja planificar para un año con una revisión a los seis meses.

Algunos conceptos a modo de glosario.

Veamos algunas palabras o conceptos que utilizaremos.

1. Que entendemos por producto o resultado de un plan operativo

Un resultado o producto es la consecuencia de ciertas y determinadas actividades realizadas dentro de un plan.

Una actividad es un taller, su producto son personas que han aprendido juntas algo que conduce al logro de un objetivo específico dentro de un plan. Un actividad son las clases semanales de escuela bíblica el resultado de esas actividades es el mayor conocimiento de los participantes acerca del texto bíblico. El efecto o alcance son los progresos en actitudes, conductas y comprensión que los participantes van desarrollando a partir de esos conocimientos.

2. Que entendemos por líneas de acción y objetivos estratégicos

Las líneas de acción y objetivos estratégicos que se establecieron en el plan estratégico son los caminos que han sido determinados de modo participativo en el proceso de planificación estratégica para cumplir con la misión de la comunidad de fe. Las líneas de acción y objetivos estratégicos dan lugar a los objetivos específicos a partir de los cuales se inicia el proceso de planificación operativa.

3. Quienes utilizaran la herramienta de la planificación operativa anual

Podrían ser los varios equipos y grupos de personas que tienen actividades dentro de la comunidad de fe y que necesitan planificar su accionar. Por ejemplo, el consejo directivo de la congregación, el equipo de trabajo con jóvenes, el equipo de educación bíblica u otros.

4. Que entendemos por cronograma

En la planificación operativa el factor tiempo ocupa un lugar bien importante, tanto en su significación cronos como en la significación kairós. En un buen plan operativo habremos sabido elegir cuando hacer cada cosa, o asea cuando es el momento más adecuado para realizar una actividad, y también habremos sabido asignar a cada actividad el tiempo justo y necesario.

De modo que existen al menos dos aspectos en relación al tiempo en la planificación operativa:

- Cuándo hacer la actividad ubicándola en el calendario del proyecto.
- Cuanto tiempo requerirá realizar cada una de las actividades

El plan operativo incluye expresar estas dos decisiones en un cronograma, o mejor aún en un diagrama de barras. Un diagrama de barras a la vista de todos es útil como una lista de control y ayuda a comprobar rápidamente cuáles son los períodos más ocupados y prepararnos para ellos.

5. Que entendemos por recursos

Los recursos operativos necesarios tener en cuenta en un plan operativo incluyen:

- Personas
- Tiempo
- Fondos o recursos financieros
- Espacio
- Equipamiento
- Transporte

De modo que la planificación operativa es el proceso en el que se planifica las actividades que habrá en una comunidad de fe en un período determinado e indicará las actividades y los recursos necesarios.

El plan operativo expresará el modo que habremos de organizar estos recursos para lograr los objetivos propuestos.

El presupuesto resumirá los recursos financieros necesarios para realizar el plan operativo, de modo que no se puede preparar un presupuesto hasta que no tener un plan operativo

Una lista de recursos y equipos resumirá los elementos objetos, enseres u y útiles necesarios

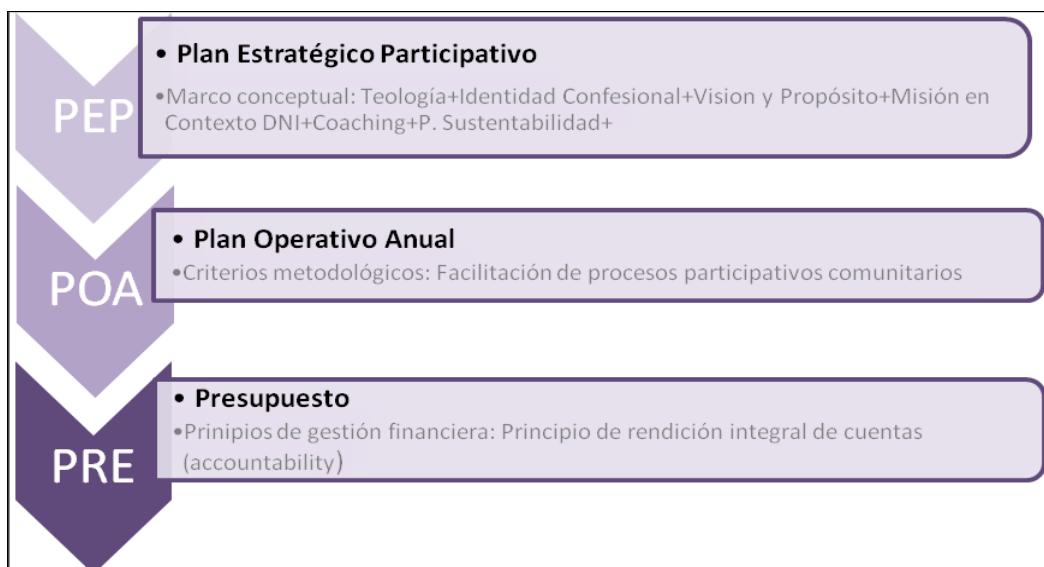
Una lista de personas involucradas resumirá quien participaran del plan operativo anual, con que rol y función.

6. Que entendemos por personas participantes o equipos de trabajo,

Son los dones de vida que Dios ha dado, es el conjunto de personas junto con las cuales es posible trabajar en las actividades de una comunidad de fe, son los dones mas importantes con los que cuenta esa comunidad y deben entenderse como los dones con lo que Dios ha dotado a esas comunidades. Los personas recursos de vida, dones de la gracia de Dios.

En un plan operativo llegamos rápidamente a la pregunta ¿pero esto quien lo hará? Normalmente lo haremos con personas que están en la comunidad, pero algunas veces podemos incorporar personas de otras congregaciones, del distrito o de otras iglesias u organizaciones.

Al trabajar con personas que ya están en la comunidad es beneficioso pensar que cada actividad es también un tipo de capacitación que mejora los logros de todos.



II ¿Que es la Planificación Operativa?

Resumiendo: Es el proceso de construcción colectiva, expresado finalmente en un documento escrito y específico, que presenta y guía las actividades de una comunidad y determina como y cuándo deben realizarse, quién debe hacerlas y qué recursos se necesitan.

Un plan operativo cuenta con los siguientes elementos:

- a) Un párrafo de lo que se debe lograr (el objetivo que se alcanzará y que surge del proceso de planificación estratégica).
- b) Un listado detallado de los pasos sucesivos a seguir para lograr ese objetivo enunciado en forma de actividades.
- c) Un esquema de tiempos, cronograma y horario, para fijar cuándo se tiene que realizar y cuánto tiempo es necesario para cada actividad.
- d) Una indicación de quién será el responsable de que se complete correctamente cada paso (quién); que llamamos asignación de responsabilidades
- e) Una indicación de los recursos necesarios; lo que permitirá, luego, elaborar el presupuesto correspondiente.

Los primeros pasos en una planificación operativa:

1. Que cosas necesitamos tener a disposición

Al empezar con el proceso de planificación operativa se necesita tener en cuenta algunas cosas. La más importante es haber trabajado previamente en el proceso de planificación estratégica para que la planificación operativa no se desarrolle en un vacío, sino teniendo claridad de un marco de escenarios, misión y organización de la congregación.

No es suficiente hacer algo por el simple hecho de que parezca una buena idea. Las acciones deben estar relacionadas con una estrategia clara para ayudar a alcanzar los objetivos a largo plazo establecidos por la comunidad de fe.

De modo que al comenzar con el proceso de planificación operativa debemos tener bien presente el marco estratégico de la comunidad. Podemos estar de seguros de esto si tenemos a disposición los siguientes componentes elaborados previamente de modo consensuado y participativo:

- Una **visión compartida** del modo de ser comunidad de fe al que Dios nos llama y que nos proponemos alcanzar. Una visión que reformule los problemas específicos que intentamos tratar como si fuera una situación positiva que estamos intentando conseguir.
- Un conjunto de **valores** que expresen nuestras creencias compartidas y que formen la base de lo que estamos intentado conseguir. Esto nos suministra pautas sobre cómo trabajar, que cosas hacer y que cosas no hacer.
- Un **análisis de escenario** macro y micro, es decir de la sociedad local y global en la que estamos trabajando y un consenso de los problemas a los que se enfrenta esa sociedad.
- Una **declaración de misión** que exponga en síntesis lo que somos y lo que hacemos como comunidad de fe para contribuir con su misión de Dios. cómo lo hacemos, destinado a quién y en colaboración con quién.
- **Líneas de acción y objetivos estratégicos** que manifiesten la estrategia adoptada para conseguir los objetivos inmediatos.
- **Objetivos específicos** que enuncien lo que se quiere conseguir como comunidad de fe a corto plazo y como contribución a la visión integral.

Con todos estos elementos estratégicos que fueron elaborados previamente en un proceso de planificación estratégica participativa, estaremos en condiciones para iniciar el proceso de planificación operativa

2. ¿Quién debería participar en el proceso de planificación operativa?

Deberían participar las personas que llevan a adelante tareas, desarrollan actividades y las que cumplen funciones. Por ejemplo: el pastor, algunas personas del consejo directivo, equipos de trabajo como de educación bíblica, de diaconía, y también miembros interesados. Si se trata de planificar actividades en un barrio en que estamos haciendo misión tendrían que participar personas el barrio y deberíamos hacer las reuniones en el mismo barrio

Si bien es cierto que un plan operativo es una tarea trabajosa y no es posible realizarlo de modo asambleario es necesario que haya deliberación y acuerdos previos y una instancia de consentimiento previo a su puesta en marcha.

3. ¿Por qué es importante incluir a las personas que hacen tareas en esta fase?

Cuanto más informado estén todos los que participan de las actividades, mejor irán las cosas. Pensemos por ejemplo, en el tesorero de una comunidad de fe que tiene que lidiar con dineros que siempre son escasos; cuanto mejor irán las cosas si esa persona ha participado de la planificación de actividades y toma de decisiones. Si en una congregación hay también personal administrativo este necesita entender las actividades que se realizan y cómo encajan en el plan para que hacer mejor su tarea.

4. ¿Se necesita un facilitador externo? ¿Quién debería, si es necesario, facilitarlo?

Normalmente es posible realizar la planificación operativa sin un facilitador externo, aunque es saludable pedir aportes externos o técnicas si se siente necesario.

Si ha habido anteriormente problemas con la planificación, entonces debería recurrirse a alguien para evitar que suceda lo siguiente:

- Planificar muchas actividades para poco tiempo.
- No planificar las actividades con suficiente detalle.
- No trabajar en líneas de tiempo para asegurar que la secuenciación y organización tienen sentido.
- No dejar absolutamente claro quién tiene la responsabilidad y autoridad de asegurar que se cumplan todas las actividades.
- No pensar cuidadosamente en los recursos necesarios
- No incluir la participación de todos los actores involucrados.

Una vez que la comunidad de fe ha realizado su planificación operativa, será tiempo de que los sub-equipos de trabajo hagan la suya y finalmente que las personas hagan su planificación individual

5. ¿Qué información adicional necesitamos para poder planificar?

Para la preparación de la planificación operativa es útil revisar la experiencia acumulada sobre nuestro mejor modo de hacer las cosas.

La eficiencia es el adecuado uso de los recursos, sean financieros, humanos, de tiempo y materiales invertidos en las actividades.

La eficacia corresponde a alcanzar los objetivos propuestos, mayor eficacia cuanto menor sea la brecha entre lo planeado y lo alcanzado.

Pero es cierto que bajo estos conceptos se cuelan algunas falsedades que normalmente terminan por perjudicar a los más débiles en la sociedad y en las comunidades. Aquellos que parecen que no sirven o que no tienen capacidades son considerados a primera vista ineficientes o ineficaces, y por lo tanto descartables.

La práctica ministerio de Jesús muestra una forma totalmente distinta de ver a las personas.

Todo hemos recibido dones y todos tenemos cosas para aportar en los procesos de comunidades de fe según los dones recibidos.

En este sentido es preferible el concepto de identificación y búsqueda de las mejores prácticas y de la mejora de calidad permanente como categorías de rendimiento de la tarea de la comunidad, comprendidas así en la concepción de la mayordomía cristiana integral y el uso adecuado de los dones.

En una comunidad nadie es descartable porque sepa o sepa hacer tal o cual tarea

En una comunidad de fe no da igual utilizar bien los recursos que ser dispendiosos y derrochar recursos y tiempos propios o ajenos.

6. Mirando nuestro propio caminar

Un buen modo de comenzar una planificación operativa es conectarnos con la experiencia acumulada en planes operativos anteriores o en propia experiencia de la comunidad de fe.

Pare ello nos ayuda una herramienta tipo cuestionario que a modo de evaluación nos enlace con nuestros propios aprendizajes.

La encuesta que puede repartirse para motivar la reflexión unos días antes de comenzar las reuniones de planificación operativa, por ejemplo con las siguientes preguntas

En el plan operativo del ciclo anterior:

1. ¿Qué resultados queríamos conseguir?
2. ¿Qué actividades habíamos planificado para conseguirlos?
3. ¿Obtuvimos el resultado esperado?
4. Si no, ¿a qué se ha debido?
5. ¿Tenían sentido las actividades con respecto a lo que estábamos intentando lograr?
6. ¿Podríamos haber conseguido los mismos resultados a más bajo precio, más rápido, con menos recursos y con menos presión en la comunidad?
7. ¿Qué haremos diferente y de mejor calidad en este ciclo que nos proponemos planificar?

También es muy útil tomar el hábito de realizar este tipo de resumen después de cada conjunto de actividades relevantes o al terminar el semestre.

7. La agenda del proceso de planificación operativa

Planificar la agenda para el proceso de planificación operativa es muy distinto al proceso de planificación estratégica. En un proceso de planificación estratégica es importante caminar colectivamente a través de un ejercicio de pensamiento estratégico comunitario amplio que ayudará a enfocar la comunidad en función del llamado que Dios le hace en su contexto y su tiempo.

En un proceso de planificación operativa se enfoca en detalle para asegurarse que los hechos suceden como deben y cuando deben. A veces las comunidades pueden cometer el error de intentar realizar su plan operativo 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 operativa y es mejor hacerlos en un paso posterior.

El tipo de detalle y enfoque requerido para la planificación operativa es muy distinto al del pensamiento estratégico.

La planificación operativa debe realizarse los miembros y equipos en la comunidad de fe antes de comenzar el año operativo y debe acordarse de antemano los plazos finalización.

Agenda típica para el proceso de planificación operativa

1. Aclarar los objetivos específicos que se trabajaran
2. Para cada objetivo listar las actividades necesarias para conseguirlos
3. Posicionar los pasos en una secuencia lógica usando una herramienta como el gráfico de barras
4. Realizar un resumen de los resultados o productos que se alcanzará como resultado de las actividades
5. Asignar la responsabilidad para todas las actividades involucradas.
6. Elaborar un resumen de las personas participantes.
7. Elaborar un resumen de los espacios, enseres y útiles necesarios
8. Reunirlo todo en un plan operativo
9. Elaborar un resumen de los posibles costos.
10. Preparar presupuesto de ingresos y egresos

III. PLAN OPERATIVO PASO A PASO

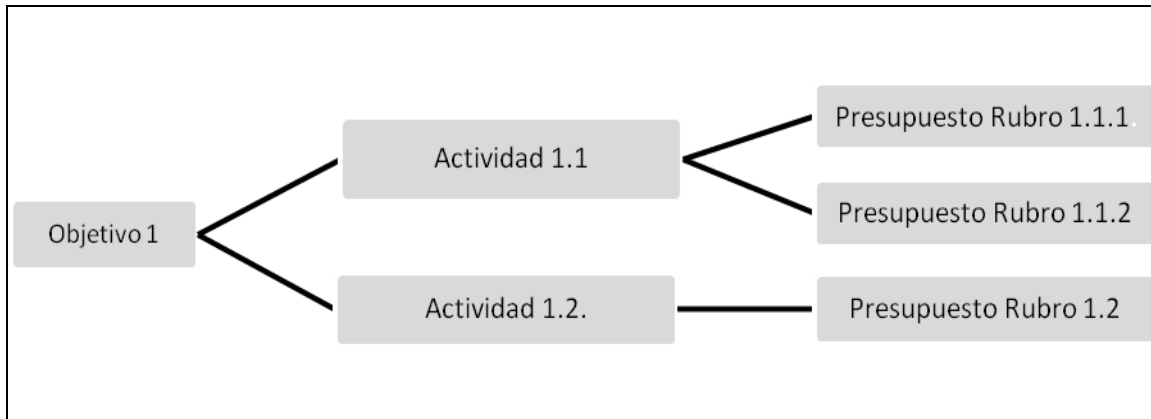
PASO 1

La construcción un plan operativo se basa en identificar primeramente dos componentes:

- a) aquello que debemos alcanzar como resultado
- b) las actividades que harán falta realizar para lograr ese resultado

Las actividades son las cosas que se necesitan hacer para obtener los resultados que contribuirán al logro de los objetivos de la comunidad.

Por lo tanto, el punto de inicio es lo que queremos lograr (el resultado deseado) y esto se descompone en acciones necesarias y sucesivas para conseguir el resulta



En el gráfico precedente: el propósito será alcanzar el objetivo, para ello se implementan actividades, las actividades dan lugar al presupuesto y a la lista de recursos necesarios.

PASO 2

Disponer las actividades en una secuencia lógica en el tiempo (cronograma)

PASO 3

Asignar (nos) las responsabilidades de implementar las actividades (personas responsables)

PASO 4

Identificar los recursos de todo tipo que se necesita para implementar las actividades.

PASO 5

En el ejercicio práctico mas adelante también incorporaremos al plan operativo **indicadores y medios de verificación.**

Recordemos que esta planificación operativa puede realizarse a partir de que una comunidad de fe llevó adelante su planificación estratégica participativa. Para desarrollar el ejemplo imaginemos una planificación estratégica participativa (PEP) de una comunidad que ha expresado un parte de su visión en el siguiente gráfico

Vemos que ha establecido que sus tres objetivos estratégicos son:

- **Responder al llamado de Dios a la Proclamación** que se expresa en el Ministerio de la Enseñanza y la Evangelización, el Ministerio Pastoral y el Ministerio de la Liturgia, (este es su objetivo estratégico nº 1)
- **Responder al llamado de Dios al Servicio** se expresa en al Ministerio de la Diaconía y el Acompañamiento; y el Ministerio de la mayordomía (este es su objetivo estratégico nº 2)
- **Responder al llamado de Dios a la Celebración y Adoración** se expresa en el Ministerio de la liturgia y en el Ministerio Pastoral (este es su objetivo estratégico nº 3)



El gráfico muestra que habiendo elaborado participativamente y por casi dos años su plan estratégico han discernido sus llamados y están en condiciones de elaborar ahora su plan operativo anual.

En el ejercicio de planificación operativa resulta indispensable el uso del paleógrafo en el que ir registrando las actividades en tarjetas que se van adhiriendo con cinta (que se pueda despegar) sobre el papelógrafo.

Conviene que el papelógrafo sea del tamaño de al menos tres papeles afiches unidos. Al cabo de algunas sesiones de trabajo en que se han ido generando tarjetas de actividades se estará en condiciones de volcar esto en una planilla tipo tabla de acuerdo a la siguiente matriz.

Una línea de acción es una orientación general de las actividades, es más amplia que un objetivo.

En un objetivo se definen destinatarios y enfoques de actividades, en una línea de acción esas precisiones no son necesarias.

Una línea de acción puede contener varios objetivos

Servicio para Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
de la Iglesia Evangélica Luterana Unida

PLAN OPERATIVO: Tabla Básica para construir un plan operativo:

Esta es la matriz sobre la que construirá el plan operativo. Cada una de las columnas será completada en cada uno de los pasos del proceso. En el encabezamiento expresamos la misión y el objetivo estratégico (en este caso el nº 1) que estamos planificando operativamente, a que proyecto corresponde y para que periodo.

<p>Nuestra misión: Nos sentimos llamados a: Anunciar el Evangelio justificados en gracia A ser comunidad de acogida que recibe en paz. A servir a los demás y con lugar disponible para todo el que lo necesita. A celebrar la vida en el misterio del Pan y el Vino</p> <p>Objetivo estratégico 1: Adultos, jóvenes y niños, del Barrio Centro y Barrio Las Flores y de la ciudad en general, son acompañados a experimentar la comunicación del Evangelio a través de la enseñanza, la proclamación y la celebración</p>			<p>Congregación:</p> <p>Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre 2008</p>
Actividades que contribuyen al objetivo	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo

¿QUÉ RESULTADOS QUEREMOS ALCANZAR?

La construcción del plan operativo se basa en identificar y expresar los resultados que queremos alcanzar. En este paso nos focalizamos en aquello concreto y tangible que queremos alcanzar como resultado.

Una vez que se tiene claro el qué, se está listo para trabajar sobre las acciones que habrá que tomar.

Objetivo Estratégico:

Adultos, jóvenes y niños, del Barrio Centro y Barrio Las Flores y de la ciudad en general, son acompañados a experimentar la comunicación del Evangelio a través de la enseñanza, la proclamación y la celebración

Este objetivo está dentro de la línea de acción **Responder al llamado de Dios a la Proclamación y Responder al llamado de Dios a la Celebración y Adoración** incluido en el plan estratégico de la congregación.

De este modo se evidencia como el plan operativo está fundamentado y conectado con el plan estratégico.

En el plan estratégico participativo el componente Comunicación fue definido como un componente transversal

Ahora bien, como haremos para saber si el plan operativo se desarrolla normalmente y alcanza los objetivos propuestos. Para eso elaboramos **indicadores**, los indicadores son señales que a modo de carteles viales nos van indicando si el camino por el que andamos es el que habíamos planeado.

Pero, ¿como sabremos si los indicadores son veraces o simplemente deseos de ver las cosas de una positiva o negativa? Para ello identificamos **medios de verificación** de cada indicador. Un medio de verificación es pensar y explicar donde será posible encontrar y leer el indicador, o sea un modo preciso de controlar los datos que nos suministra el indicador.

Los indicadores son señales concretas que se pueden medir. Son el reflejo de que algo ha ocurrido. Un indicador intenta que desde un inicio la comunidad se ponga de acuerdo en que cosas va a mirar para saber si el trabajo está alcanzado logros o no.

Es muy común que entre los miembros de una comunidad una están dispuestos mirar la capacidad musical y coral para saber medir logros (según como se al música así será la evaluación de cómo van las cosas) Otros están mas predispuestos a considerar los logros a través a la elocuencia oratoria del los predicadores, sólo si el sermón es buen pieza oratoria las cosas van bien.

La construcción de indicadores trata de producir diálogo y consenso antes de evaluar el plan operativo.

Por ejemplo: podría ser que en una comunidad de fe la música y el canto sean considerados indicadores importantes para medir un plan operativo pero en ese caso habrá que considerar si el indicador es el *brillo sinfónico de la congregación* o la *capacidad de la comunidad de expresar musicalmente de participativo y creciente su vivencia de la fe a partir de los dones recibidos*.

Indicador 1: Un indicador puede ser considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto

Indicador 2: Otro indicador podría ser observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria

Otro indicador podría ser el número de adultos, jóvenes y niños con los que mensualmente la comunidad de fe establece algún tipo de contacto vinculados a sus tres líneas de acción.

El perfil de continuidad y acompañamiento a las personas que visitan alguna actividad congregacional por primera vez

Ahora bien al mismo tiempo que vamos que hemos identificando un indicador debemos considerar a través de que instrumento será posible verificar que los datos que se enuncian son

verdaderos o a los menos contrastables, es decir que se pueden confirmar. A eso llamamos medio de verificación.

Para el indicador 1 el medio de verificación será el registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas

Para el indicador 2 se necesitará construir una herramienta, podría ser un cuestionario de unas preguntas específicas que el pastor y el equipo de evangelización van completando y sistematizando. La pregunta podría ¿Considera usted que esta comunidad de fe es el ámbito donde usted expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria?

La sistematización o análisis de las respuestas al breve cuestionario nos darían una perspectiva de cuanta gente se siente cerca e integrada de la comunidad de fe, además de los formatos tradicionales de membresía que siempre son importantes.

Como vemos hay indicadores que son simples como la asistencia a celebraciones y otros un poco más sensibles y complicados de levantar. Podríamos decir que uno tiene componente cuantitativo y el otro cuanti-cualitativo.

Lo mismo ocurre con los medios de verificación, algunos son simples y son pre-existentes, otros hay que construirlos y ponerlos en práctica para apoyar al plan operativo anual que se pone en marcha.

Trabajar con indicadores y medios de verificación ayuda a evitar el error que las cosas que hay que hacerlas no importa cual sea el resultado, y que siempre estará bien...porque siempre se hizo así o...porque lo hemos decido nosotros.

Trabajar un plan operativo anual con indicadores y con medios de verificación sencillos pero consensuados, nos permite acercarnos a la dinámica de la evaluación como un espacio de aprendizaje transparente. Porque si hay indicadores y medios de verificación la evaluación se verá acotada y se apoyará en esos elementos y no en otros elementos que pueden resultar circunstanciales y caprichosos.

Servicio para Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
de la Iglesia Evangélica Luterana Unida

<p>Nuestra misión: Nos sentimos llamados a: Anunciar el Evangelio justificados en gracia A ser comunidad de acogida que recibe en paz. A servir a los demás y con lugar disponible para todo el que lo necesita. A celebrar la vida en el misterio del Pan y el Vino</p> <p>Objetivo estratégico 1: Adultos, jóvenes y niños, del Barrio Centro y Barrio Las Flores y de la ciudad en general, son acompañados a experimentar la comunicación del Evangelio a través de la enseñanza, la proclamación y la celebración</p> <p>Indicador 1: Un indicador puede ser considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto. Medio de verificación: Registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas</p> <p>Indicador 2: Otro indicador podría ser observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria. Medio de verificación: Cuestionario con pregunta específica</p>			<p>Congregación:</p> <p>Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre 2008</p>
Actividades que contribuyen al objetivo	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo

¿QUÉ ACCIONES O ACTIVIDADES DEBEMOS IMPLEMENTAR?

Hemos colocado el objetivo que queremos alcanzar, dos indicadores y los medios de verificación para constatar esos indicadores.

Ahora deberemos detallar las actividades necesarias para alcanzar el resultado que nos hemos propuesto, pero antes es necesario prestar atención a la metodología para llegar a determinar esas acciones. En un enfoque participativo no hay lugar a duda de que el camino es la deliberación y toma de acuerdos. No solo entre aquellos a cargo de elaborar el plan operativo sino principalmente con los participantes o destinatarios de las actividades.

El camino mas práctico es crear un espacio de deliberación en equipo de trabajo con reflexión y diálogo, escribiendo las opciones en un papelógrafo y decidiendo cuáles son las más convenientes, en otras palabras un taller de planificación operativa.

En este taller hay que acordar previamente los criterios de elegibilidad. Esto significa ¿Qué convertirá a una de las propuestas la mejor de todas las propuestas?

¿El precio? ¿La menor duración? ¿Que las mujeres del barrio estén de acuerdo? ¿La facilidad?

Una técnica para ayudar al equipo de trabajo a pensar las actividades es la de tarjetas

Pensando las actividades en equipo

1. Reparta pequeños tarjetas (A5) a cada persona.
2. Pida a cada uno que escriba las acciones que hay que tomar para alcanzar el resultado (recuerde el plan estratégico y sus valores).
3. Pegue los trozos de papel o tarjetas en una pared.
4. Agrupe las tarjetas en orden que expresen iguales o análogas acciones con la participación del grupo
5. Organice las acciones en una secuencia lógica con la participación del grupo
6. Consolide los pasos en la planilla de planificación operativa

Servicio para Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
de la Iglesia Evangélica Luterana Unida

PLAN OPERATIVO: ¿Qué acciones debemos implementar?

<p>Nuestra misión: Nos sentimos llamados a: Anunciar el Evangelio justificados en gracia A ser comunidad de acogida que recibe en paz. A servir a los demás y con lugar disponible para todo el que lo necesita. A celebrar la vida en el misterio del Pan y el Vino</p> <p>Objetivo estratégico 1: Adultos, jóvenes y niños, del Barrio Centro y Barrio Las Flores y de la ciudad en general, son acompañados a experimentar la comunicación del Evangelio a través de la enseñanza, la proclamación y la celebración</p> <p>Indicador 1: Un indicador puede ser considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto. Medio de verificación: Registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas</p> <p>Indicador 2: Otro indicador podría ser observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria. Medio de verificación: Cuestionario con pregunta específica</p>			<p>Congregación:</p> <p>Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre 2008</p>
Actividades que contribuyen al objetivo	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo
1. Celebraciones litúrgicas dominicales	Todos los domingos del año	Pastor y equipo de liturgia	Impresos, PowerPoint. Guitarra y órgano.
2. Celebraciones litúrgicas especiales	Semana Santa, Sem. de Unidad ,Navidad, etc.	Pastor y equipo de liturgia	Símbolos pascuales, banners.
3. Jornadas de capacitación en liturgia	1 lunes de cada mes 18 a 21	Pastor y equipo de liturgia	Instrumentos musicales, partituras, textos
4. Taller dos días en renovación litúrgica	Junio	Pastor y equipo. Taller a cargo del proyecto liturgia IELU	Lugar y logística del retiro
5. Escuela bíblica niños y niñas	Domingos de febrero a diciembre	Julia, Josefina , Abel	Material educación bíblica CUEC (ver lista)
6. Reuniones de preparación de educadores	1 jueves de cada mes	Julia, Josefina , Abel y Verónica	Material CUEC
7. Curso bíblica adultos (EDUCAB)	Martes de abril a octubre	Pastor, Verónica y cursantes	Material Educab (ver lista)
8. Visitación a enfermos	Cada vez que sea necesario	Pastor y equipo (Ramiro, Laura, Jorge)	Costo transporte público, a veces taxi
9. Acompañamiento pastoral en oficina	Martes y jueves 15 a 19	Pastor y vicario	Material específico (Paulinas) y varios
10. Reuniones de oración en barrio Las Flores	Miércoles 19:00	Vicario, Jorge y (a veces pastor)	Material de preparación (ELCA)
11. Preparación comunión	Sábados a la tarde de abril a octubre	Verónica (a veces pastor)	Libros “Hay lugar para Vos” IELU
12. Preparación confirmación	Sábados de mañana abril a octubre	Pastor y Jorge	Catecismos y manual
13. Programa de apoyo y continuidad con visitante de primeras veces	Permanente	Julia, Jorge, Verónica, pastor, Elsa	Teléfono, PC y documentación

¿CUÁNDO REALIZAR LAS ACCIONES?

Para resolver cuándo se debe realizar cada acción hay que:

1. Fijar fechas realista de inicio y una de cierre para lograr lo que nos proponemos.
2. Calcular cuánto tiempo necesita cada acción

Una vez que se haya decidido el tiempo que necesita cada actividad y programado cada una, reunimos y colocamos todas las actividades y asegurando que no exista ninguna disparidad o superposición.

EL GRÁFICO DE BARRAS

El gráfico de barras (diagrama de Gantt) es parte de un plan operativo que permite ver el desarrollo de las actividades en función del tiempo, el gráfico de barras es una planilla diferente de la planilla de plan operativo pero ambas son complementarias.

Para ello debemos acordar algunos criterios.

1. Identificar que unidad de tiempo se va a usar. Así, por ejemplo, se podrían usar meses o semanas o trimestres según de que planificación se trate
2. Crear una tabla con el número de columnas y encabezarlas (en este caso con las iniciales de los meses)
3. Añadir una columna adicional al gráfico, para describir en esa columna las actividades.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A1												
A2												
A3												
A4												

4. Trazar en el gráfico cuando se realizará cada actividad.

Visualizar las actividades de diferentes colores o escala de grises, opuede colocarse un signo (hito) al comienzo y al fin de cada actividad o indicar con un signo ciertas fechas puntuales

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A1												
A2												
A3									▲		▲	
A4												

Una actividad que se realice continuamente durante un cierto período de tiempo se puede ilustrar mediante un color sólido. Una actividad tiempo parcial puede señalizarse con sombreado. Es de mucha utilidad colocar en lugar visible el gráfico de barras y someterlo a revisiones periódicas por parte del equipo y los participantes

Servicio para Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
de la Iglesia Evangélica Luterana Unida

PLAN OPERATIVO: ¿Cuándo se harán las cosas?

<p>Nuestra misión: Nos sentimos llamados a: Anunciar el Evangelio justificados en gracia A ser comunidad de acogida que recibe en paz. A servir a los demás y con lugar disponible para todo el que lo necesita. A celebrar la vida en el misterio del Pan y el Vino</p> <p>Objetivo estratégico 1: Adultos, jóvenes y niños, del Barrio Centro y Barrio Las Flores y de la ciudad en general, son acompañados a experimentar la comunicación del Evangelio a través de la enseñanza, la proclamación y la celebración</p> <p>Indicador 1: Un indicador puede ser considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto. Medio de verificación: Registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas</p> <p>Indicador 2: Otro indicador podría ser observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria. Medio de verificación: Cuestionario con pregunta específica</p>			<p>Congregación:</p> <p>Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre 2008</p>
Actividades que contribuyen al objetivo	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo
1. Celebraciones litúrgicas dominicales	Todos los domingos del año		
2. Celebraciones litúrgicas especiales	Semana Santa, Sem. de Unidad ,Navidad, etc.		
3. Jornadas de capacitación en liturgia	1 lunes de cada mes 18 a 21		
4. Taller dos días en renovación litúrgica	Junio		
5. Escuela bíblica niños y niñas	Domingos de febrero a diciembre		
6. Reuniones de preparación de educadores	1 jueves de cada mes		
7. Curso bíblica adultos (EDUCAB)	Martes de abril a octubre		
8. Visitación a enfermos	Cada vez que sea necesario		
9. Acompañamiento pastoral en oficina	Martes y jueves 15 a 19		
10. Reuniones de oración en barrio Las Flores	Miércoles 19:00		
11. Preparación comunión	Sábados a la tarde de abril a octubre		
12. Preparación confirmación	Sábados de mañana abril a octubre		
13. Programa de apoyo y continuidad con visitante de primeras veces	Permanente		

¿QUIÉN SERÁ EL RESPONSABLE?

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

- Que la persona tenga la voluntad para hacer el trabajo o aprenderlo.
- Que la persona tenga experiencia, destrezas, capacidades y confianza necesarias para realizar la tarea.
- Que la persona tenga tiempo y capacidad de realizar la tarea cuando proceda.

En algunas situaciones puede suceder que si no hay nadie en el equipo con la capacidad y el tiempo necesarios o con posibilidades de aprender, podrían buscarse personas de otras congregaciones o del distrito o para algo puntual de otras iglesias

En el proceso de la planificación operativa, se necesita establecer quién es el responsable de cada tarea, pero esto no significa que el resto de la comunidad no esté implicado, la construcción del sentido de comunidad incluye este aprendizaje sistémico.

Servicio para Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
de la Iglesia Evangélica Luterana Unida

PLAN OPERATIVO: ¿Quién será el responsable?

<p>Nuestra misión: Nos sentimos llamados a: Anunciar el Evangelio justificados en gracia A ser comunidad de acogida que recibe en paz. A servir a los demás y con lugar disponible para todo el que lo necesita. A celebrar la vida en el misterio del Pan y el Vino</p> <p>Objetivo estratégico 1: Adultos, jóvenes y niños, del Barrio Centro y Barrio Las Flores y de la ciudad en general, son acompañados a experimentar la comunicación del Evangelio a través de la enseñanza, la proclamación y la celebración</p> <p>Indicador 1: Un indicador puede ser considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto. Medio de verificación: Registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas</p> <p>Indicador 2: Otro indicador podría ser observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria. Medio de verificación: Cuestionario con pregunta específica</p>			<p>Congregación:</p> <p>Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre 2008</p>
Actividades que contribuyen al objetivo	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo
14. Celebraciones litúrgicas dominicales 15. Celebraciones litúrgicas especiales	Todos los domingos del año Semana Santa, Sem. de Unidad ,Navidad, etc.	Pastor y equipo de liturgia Pastor y equipo de liturgia	
16. Jornadas de capacitación en liturgia	1 lunes de cada mes 18 a 21	Pastor y equipo de liturgia	
17. Taller dos días en renovación litúrgica	Junio	Pastor y equipo. Taller a cargo del proyecto liturgia IELU	
18. Escuela bíblica niños y niñas	Domingos de febrero a diciembre	Julia, Josefina , Abel	
19. Reuniones de preparación de educadores	1 jueves de cada mes	Julia, Josefina , Abel y Verónica	
20. Curso bíblica adultos (EDUCAB)	Martes de abril a octubre	Pastor, Verónica y cursantes	
21. Visitación a enfermos	Cada vez que sea necesario	Pastor y equipo (Ramiro, Laura, Jorge)	
22. Acompañamiento pastoral en oficina	Martes y jueves 15 a 19	Pastor y vicario	
23. Reuniones de oración en barrio Las Flores	Miércoles 19:00	Vicario, Jorge y (a veces pastor)	
24. Preparación comunión	Sábados a la tarde de abril a octubre	Verónica (a veces pastor)	
25. Preparación confirmación	Sábados de mañana abril a octubre	Pastor y Jorge	
26. Programa de apoyo y continuidad con visitante de primeras veces	Permanente	Julia, Jorge, Verónica, pastor, Elsa	

¿QUÉ RECURSOS NECESITAMOS?

Los recursos que normalmente se necesitan para las actividades son:

- Financiación.
- Personas
- Materiales.
- Servicios.
- Transporte.

También tenemos en cuenta gastos imprevistos, costos de auditoría externa, insumos e inversiones de capital, cada comunidad tiene su propia estructura de costos.

El proceso de planificación operativa es el momento de pensar, discernir y organizar los tipos de recursos que serán necesarios; la etapa inmediatamente posterior es la elaboración del presupuesto.

El presupuesto además de los egresos incluirá también el análisis de los ingresos que tendrá la congregación.

La correcta elaboración de un presupuesto se facilita por la experiencia acumulada en tareas o proyectos anteriores, particularmente en cuanto a estimar las horas de labor que implicará hacer una actividad.

Por eso en los planes comunitarios la gradualidad de los procesos tienen tanta importancia, gradualidad significa ir haciendo experiencias de trabajo de dimensión o complejidad creciente iniciando con las más accesibles o de dimensión extensión menor.

Servicio para Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
de la Iglesia Evangélica Luterana Unida

PLAN OPERATIVO: ¿Qué recursos necesitamos?

<p>Nuestra misión: Nos sentimos llamados a: Anunciar el Evangelio justificados en gracia A ser comunidad de acogida que recibe en paz. A servir a los demás y con lugar disponible para todo el que lo necesita. A celebrar la vida en el misterio del Pan y el Vino</p> <p>Objetivo estratégico 1: Adultos, jóvenes y niños, del Barrio Centro y Barrio Las Flores y de la ciudad en general, son acompañados a experimentar la comunicación del Evangelio a través de la enseñanza, la proclamación y la celebración</p> <p>Indicador 1: Un indicador puede ser considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto. Medio de verificación: Registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas</p> <p>Indicador 2: Otro indicador podría ser observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria. Medio de verificación: Cuestionario con pregunta específica</p>			<p>Congregación:</p> <p>Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre 2008</p>
Actividades que contribuyen al objetivo	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo
27. Celebraciones litúrgicas dominicales 28. Celebraciones litúrgicas especiales	Todos los domingos del año Semana Santa, Sem. de Unidad ,Navidad, etc.	Pastor y equipo de liturgia Pastor y equipo de liturgia	Impresos, PowerPoint. Guitarra y órgano. Símbolos pascuales, banners.
29. Jornadas de capacitación en liturgia	1 lunes de cada mes 18 a 21	Pastor y equipo de liturgia	Instrumentos musicales, partituras, textos
30. Taller dos días en renovación litúrgica	Junio	Pastor y equipo. Taller a cargo del proyecto liturgia IELU	Lugar y logística del retiro
31. Escuela bíblica niños y niñas	Domingos de febrero a diciembre	Julia, Josefina , Abel	Material educación bíblica CUEC (ver lista)
32. Reuniones de preparación de educadores	1 jueves de cada mes	Julia, Josefina , Abel y Verónica	Material CUEC
33. Curso bíblica adultos (EDUCAB)	Martes de abril a octubre	Pastor, Verónica y cursantes	Material Educab (ver lista)
34. Visitación a enfermos	Cada vez que sea necesario	Pastor y equipo (Ramiro, Laura, Jorge)	Costo transporte público, a veces taxi
35. Acompañamiento pastoral en oficina	Martes y jueves 15 a 19	Pastor y vicario	Material específico (Paulinas) y varios
36. Reuniones de oración en barrio Las Flores	Miércoles 19:00	Vicario, Jorge y (a veces pastor)	Material de preparación (ELCA)
37. Preparación comunión	Sábados a la tarde de abril a octubre	Verónica (a veces pastor)	Libros "Hay lugar para Vos" IELU
38. Preparación confirmación	Sábados de mañana abril a octubre	Pastor y Jorge	Catecismos y manual
39. Programa de apoyo y continuidad con visitante de primeras veces	Permanente	Julia, Jorge, Verónica, pastor, Elsa	Teléfono, PC y documentación

Puesta en marcha del plan operativo anual

Ninguna planificación vale la pena si no llegamos a ponerla en práctica. La puesta en práctica es pasar del plan a la acción.

La puesta en práctica depende de forma concreta de los equipos más pequeños que existen en cada comunidad y finalmente de las personas que implementan las actividades.

Planes de trabajo de equipos

Un plan de trabajo es como un plan operativo más pequeño que cubre algunas de las actividades o acciones del plan operativo mayor. En un plan de trabajo de equipo tienen que estar especificadas las siguientes categorías

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

Cada unidad de trabajo o pequeño equipo debe tener un plan de trabajo que cubra más o menos un año de actividad. Mas bajo está un ejemplo de plan de trabajo de un sub-equipo de orientación cristiana de una congregación

Plan de trabajo individual

Una vez que cada unidad de trabajo (y el conjunto de la comunidad) sabe lo que se espera de ella, algunos miembros y el pastor necesitaran un plan de trabajo individual.

Los planes de trabajo individuales constituyen la base para que cada uno sepa que se espera de el o de ella. Además es una forma de ayudar y proteger a las personas mas comprometidas que están en muchas cosas a la vez.

La coordinación en el plan operativo

Hemos visto como la planificación operativa va desde una planificación de las tareas de la comunidad, pasando por los planes de trabajo de los equipos hasta los planes de trabajo individuales, en este esquema la función de la coordinación debería apuntar a:

- Revisar junto con el equipo el progreso de planes de trabajo
- Ayudar a los miembros del equipo a establecer los modelos de rendimiento del trabajo mediante la identificación y búsqueda de las mejores prácticas y de la mejora de calidad permanente incluidas en el concepto de mayordomía cristiana integral y el uso adecuado de los dones
- Revisar roles y funciones, identificar y abordar problemas, reconocer logros, brindar apoyo.

Independientemente de los diferentes estilos es necesario algún tipo de proceso de coordinación, o revisión o supervisión que se ocupe de la articulación de planes, funciones y roles, y que facilite la puesta en marcha del plan operativo y la vida misma de la comunidad, normalmente esta tarea está delegada en al pastor y los líderes con mas experiencia de la comunidad.

Ejemplo de un plan de trabajo de un sub-equipo de Formación Cristiana en una congregación

Servicio para Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
de la Iglesia Evangélica Luterana Unida

<p>Líneas de acción: Formación cristiana Objetivo estratégico: 15 niños/as en edad de escolaridad primaria, provenientes de familias y del barrio de la congregación reciben instrucción bíblica (AT y NT) de modo planificado y sistemático</p> <p>Indicador 1: los niños/as participantes asisten regularmente a las actividades (talleres y campamentos) Indicador 2: los niños/as participantes aprueban los ejercicios de testeo de conocimientos</p> <p>Medio de verificación del indicador 1: registros de asistencia a los talleres Medio de verificación del indicador 2: registros de testeo de conocimientos</p>			<p>Congregación:</p> <p>Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre 2008</p>
Actividades	Cronograma	Persona responsable	Recursos y Costos
<p>1. Identificar en la congregación los niños y niñas en edad escolar</p> <p>2. Identificar en el barrio niños y niñas en edad escolar y con algún interés en la actividad</p> <p>3. Acordar pautas de invitación y funcionamiento</p> <p>4. Imprimir pequeñas volantes invitaciones</p> <p>5. Acordar el diseño curricular, metodología y didáctica de trabajo</p> <p>6. Capacitar a los formadores bíblicos (reuniones)</p> <p>7. Capacitar a los formadores bíblicos (campamento)</p> <p>8. Reunión (atractiva) con padres interesados e de la congregación y del barrio</p> <p>9. Difundir fechas de inicio e invitaciones</p> <p>10. Apertura de actividades</p> <p>11. Talleres semanales.</p> <p>12. Registro de asistencia s los talleres</p> <p>13. Reunión (atractiva) con padres y niños de la congregación y del barrio</p> <p>14. Revisar y evaluar el diseño curricular, metodología y didáctica de trabajo</p> <p>15. Preparar actividad de cierre</p> <p>16. Evaluaciones creativas y atractivas</p> <p>17. Cierre de actividades</p> <p>18. Evaluación pastor y el equipo de trabajo</p>	<p>Febrero y marzo</p> <p>Febrero y marzo</p> <p>Febrero</p> <p>Marzo</p> <p>Marzo</p> <p>Marzo</p> <p>Abril</p> <p>Abril</p> <p>Abril a noviembre</p> <p>Abril a noviembre</p> <p>Mayo</p> <p>Junio</p> <p>Octubre</p> <p>Noviembre</p> <p>Noviembre</p> <p>Diciembre</p>	<p>Laura y Cristel</p> <p>Anahí y Verónica</p> <p>Pastor y equipo de trabajo</p> <p>María</p> <p>Pastor y equipo de trabajo</p> <p>Pastor y especialista de CUEC</p> <p>Pastor y equipo de trabajo</p> <p>Laura, Cristel, Anahí, Veronica, María</p> <p>Equipo de trabajo y jóvenes de la congregación</p> <p>Pastor y Laura, Cristel, Anahí, Veronica</p> <p>Equipo de trabajo (ver programa)</p> <p>Laura y Cristel</p> <p>Laura, Cristel, Anahí, Veronica y jóvenes</p> <p>Pastor y Laura, Cristel, Anahí, Veronica</p> <p>Anahí, Veronica</p> <p>Laura, Cristel</p> <p>Laura, Cristel Anahí, Veronica</p> <p>Todos</p>	<p>Registros de miembros. Teléfonos, e mail</p> <p>Direcciones</p> <p>Papelógrafo, material educación cristiana. Diseño, fotocopias. Papelógrafo, material educ. cristiana</p> <p>Materiales, cañón proyector, laptop</p> <p>Lugar de retiro, logística, materiales, laptop, papelógrafo, cañón, fondos para pagar el lugar de retiro. Diseño, fotocopias</p> <p>Fondos para papelería y material de librería</p> <p>Fichas y cuaderno</p> <p>Preparar celebración</p> <p>Fichas y material de librería</p> <p>Preparar celebración</p> <p>Fichas y juego bíblicos para evaluar (comprar)</p> <p>Preparar celebración</p> <p>Papelógrafos</p>

El seguimiento del plan operativo

Un plan operativo requiere de seguimiento, es decir ocuparse de cómo van yendo las cosas. Las preguntas que ayudan al seguimiento son:

- ¿Se están consiguiendo los resultados dentro de los tiempos establecidos?
- ¿Se están usando los recursos de forma adecuada?
- ¿Estamos haciendo lo que acordamos? En caso contrario, ¿por qué no?
- ¿Están cumpliendo sus objetivos los equipos de trabajo?
- ¿Están cumpliendo sus objetivos las personas que trabajan en el proyecto?

El seguimiento se lleva a cabo continuamente, ayuda a la función de liderazgo y ayuda también a aprender de los errores.

Este material ha sido recreado a partir de Herramienta de Planificación de Acción por Janet Shapiro en Cívico Toolkit 2007

Gustavo Driau
Servicio para la Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
Iglesia Evangélica Luterana Unida, 2009