

CUADERNOS DE CRITERIOS GERENCIALES

Guía de Planificación Operativa

Secuencia paso a paso para la formulación del Plan Operativo Anual (POA 2027)

Autor: Félix A. Pineda

Fecha de Edición: Julio 2026

Objetivo de la Guía

Crear una secuencia del tipo “paso a paso” que facilite a los gestores de planes operativos elaborar un documento de plan anual para el **año fiscal 2027**, que cumpla los criterios de calidad necesarios y suficientes para su aprobación y posterior ejecución institucional.

Definiciones Operativas

En conformidad con la definición estratégica institucional, la planificación se define en los siguientes términos:

“Es el proceso de pensar con anticipación sobre el futuro de la organización, de manera participativa, para aprovechar oportunidades usando nuestras fortalezas actuales.”

Aplicando este concepto a la elaboración del Plan Operativo, cada responsable de área, junto con su equipo, deberá cumplir la siguiente secuencia lógica:

1. **Pensar el futuro deseado:** Visualizar lo que se quiere alcanzar para la unidad o área durante el ciclo operativo.
2. **Reflexionar sobre la contribución:** Determinar el aporte específico al desarrollo institucional de la organización.
3. **Desglosar elementos distintivos:** Estructurar de manera racional y lógica las metas, entregables e indicadores para asegurar que sea realizable.
4. **Aprovechar oportunidades y potenciales:** Revertir condiciones actuales no deseables y proyectar metas futuras sostenibles.

La planificación es, en cierto sentido, *transformadora* porque combate lo “no deseado”, y *progresista* porque propone la superación constante de lo que ya se asume como “bueno”. Se busca que los actores de la planificación se constituyan en agentes de cambio bajo el lema: **“Todo lo que es, puede ser de otra manera”**.

Asimismo, la planificación ocupa un lugar estratégico en las organizaciones y debe realizarse desde la construcción activa de consensos en un espacio organizacional democrático.

Paso 1. Caracterización del área

El modelo de planificación operativa obliga a tomar en consideración dos capacidades fundamentales:

- **Capacidad para “hacer”:** Lo que la unidad es capaz de lograr operativamente.

- **Capacidad para “ser”:** Lo que la unidad es capaz de mejorar de sí misma en términos cualitativos y estructurales.

Para caracterizar el área, se recomienda definir tres puntos axiales:

Punto Axial	Pregunta Guía / Definición
Estado actual del área	¿Cómo se concibe el área desde la mirada y diagnóstico del equipo?
Estado deseado	¿Cómo se espera que sea el área al finalizar el año fiscal?
Resultado de mejora	¿Qué logro específico de desarrollo interno deseamos alcanzar?

Paso 2. Alineamiento estratégico del plan

En una sesión de trabajo focalizada, los gerentes de unidad y responsables directos de planes operativos definirán los elementos del Plan Estratégico que servirán de marco para la formulación del POA. Esto exige releer los resultados institucionales y productos terminales aplicables.

Las vías para conectar el POA con la estrategia son:

- Adoptar un objetivo estratégico de referencia.
- Adoptar uno o más resultados institucionales.
- Adoptar los productos terminales correspondientes.

Paso 3. Elaboración de la meta operativa anual

Discuta con el equipo de su área la meta anual. Debe asegurar que esta meta cumpla simultáneamente con dos criterios fundamentales:

1. **A lo interno:** Descripción del cambio favorable en su propia área de desempeño.
2. **A lo externo:** Descripción de la contribución directa que se hará a la organización.

Nota: Inicie siempre la redacción con un único verbo operativo primario en infinitivo.

EJEMPLO DE META OPERATIVA FORMULADA:

“Fortalecer las capacidades internas del equipo de educación financiera, mediante el diseño de materiales educativos de calidad y la contratación de facilitadores expertos, que posicionen a la organización como una entidad referente en la formación de sus usuarios.”

Componente	Desglose del Ejemplo
1. A lo interno (Capacidad)	Diseño de materiales educativos de calidad y contratación de facilitadores expertos.
2. A lo externo (Contribución)	Posicionar a la organización como entidad comprometida con la formación de sus usuarios.

Criterios SMART

Se recomienda alinear las metas a la metodología SMART como marco de rigurosidad metodológica:

S Specific Específico	M Measurable Medible	A Achievable Alcanzable	R Relevant Relevante	T Time-bound Aportado en Tiempo
---	--	---	--	---

Paso 4. Derivación de Entregables

Un **Entregable** se define como: “Cualquier producto (tangible o intangible) obtenido como resultado de la implementación de un plan o proyecto.”

Los entregables se derivan directamente de la meta y se redactan en pasado o forma terminada (como si ya hubiesen sido alcanzados):

ESTRUCTURA GRAMATICAL DEL ENTREGABLE:

[Forma reflexiva "Se"] + [Verbo haber "han/ha"] + [Participio de acción] +
[Objeto / Producto]

Entregables Derivados	Descripción
Entregable 1	Se han fortalecido las capacidades internas del equipo de educación financiera.
Entregable 2	Se han diseñado materiales educativos de alta calidad.
Entregable 3	Se han contratado facilitadores expertos en educación financiera.
Entregable 4 (Común)	Se ha sensibilizado al personal en temas de rendición de cuentas con responsabilidad.

Paso 5. Formulación de Indicadores y Metas

Cada entregable debe contar con al menos un indicador neutro (ej. # de..., % de..., Nivel de..., Proporción de...). La columna de "Meta" refiere al valor cuantitativo esperado del indicador.

Indicador	Meta Cuantitativa
Número de usuarios que han participado en sesiones de educación financiera.	100

Paso 6. Definición de Actividades

Las actividades son la propuesta de acción. Se recomienda construirlas con verbos en infinitivo que denoten una acción directa.

FÓRMULA PARA REDACCIÓN DE ACTIVIDADES:

Verbo (Qué) + Sujeto / Alcance (Quiénes) + Objeto / Complemento (Condición)

Verbo (Qué)	Sujeto / Alcance (Quiénes)	Objeto (Complemento)
Capacitar	20 participantes	en el manejo apropiado de finanzas personales.
Diseñar	<i>(Omisible según contexto)</i>	un modelo educativo sobre el ABC del cooperativismo.

Un entregable debe articular un grupo coherente de actividades divididas en:

- **Actividades iniciales:** Preparatoria o de selección.
- **Actividades intermedias:** De desarrollo o elaboración.
- **Actividades de cierre:** De ejecución final o entrega.

Paso 7. Formulación de Tareas

La tarea es la unidad mínima de acción. Para cumplir una actividad se precisan generalmente múltiples tareas. La carga de esfuerzo y la significación de una tarea son siempre inferiores a las de una actividad.

Actividad	Tareas Asociadas
Sensibilizar al personal sobre el cuidado del medio ambiente.	Tarea Inicial: Compartir lecturas clave sobre cambio climático.
	Tarea Intermedia 1: Realizar un cineforum formativo.
	Tarea Intermedia 2: Coordinar una visita guiada a una reserva ecológica.
	Tarea de Cierre: Firmar la carta de compromiso de huella ecológica.

Pasos 8, 9 y 10. Cronograma, Ponderación y Monitoreo

Paso 8. Cronograma y Presupuesto: Solo las tareas se programan en el cronograma (puntuales, repetitivas o consecutivas). El presupuesto estimado de la actividad resulta de la sumatoria de sus tareas.

Paso 9. Sistema de Ponderación: Todo plan debe estar ponderado en base al 100%:

- Suma de Tareas = Valor de la Actividad (100%).
- Suma de Actividades = Valor del Entregable (100%).
- Suma de Entregables = 100% de la Meta Operativa.

Paso 10. Seguimiento y Monitoreo: Utilice un lenguaje claro y unívoco. Evite redactar acciones dobles (ej. “Elaborar y aplicar...” es incorrecto; debe separarse en dos acciones independientes para facilitar el monitoreo).

Paso 11. Criterios de Calidad del Plan (Lista de Cotejo)

Tabla de control para determinar si el Plan Operativo Anual cumple con los estándares requeridos para su aprobación por el área de PME-Calidad:

#	Criterio de Calidad Metodológica	Sí	No
1	El POA contiene el formato único oficial compartido por la unidad de PME-Calidad.	☐	☐
2	El documento está debidamente identificado con nombre del área, responsable y supervisor.	☐	☐
3	Contiene uno o más objetivos estratégicos de referencia y productos terminales alineados.	☐	☐
4	Define claramente el Estado Actual (caracterización) vs. Estado Deseado de mejora.	☐	☐
5	El logro de mejora del “ser” guarda relación con las expectativas de la Gerencia General.	☐	☐
6	Contiene una meta operativa anual equivalente a la suma integrada de sus entregables.	☐	☐
7	La meta operativa está desagregada en entregables necesarios y suficientes.	☐	☐
8	Los entregables poseen indicadores cuantitativos/cualitativos definidos.	☐	☐
9	El plan enfatiza lo que hay que “lograr” (metas y entregables) por encima del “hacer”.	☐	☐
10	Los indicadores se conectan directamente con los entregables e indirectamente con actividades.	☐	☐
11	Las actividades se desagregan en tareas necesarias y suficientes para su realización.	☐	☐
12	Las tareas están ubicadas en un cronograma anual lógico.	☐	☐
13	Entregables, actividades y tareas poseen un valor ponderado (VP) con suma base 100%.	☐	☐
14	Las actividades cumplen la estructura gramatical requerida (Verbo + Sujeto + Objeto).	☐	☐
15	Incluye un entregable de coordinación o vinculación con otras unidades si aplica.	☐	☐
16	Evidencia la participación de integrantes clave según las pautas de PME-Calidad.	☐	☐
17	Todas las tareas están debidamente marcadas en el mes de ejecución correspondiente.	☐	☐
18	El contenido del plan concuerda con la disponibilidad presupuestaria asignada.	☐	☐