



Ficha Didáctica 7.1

Ejecutando el plan de tareas: recomendaciones prácticas



A partir del Plan de Tareas y de la temporalización por fases e hitos de control definidos en el paso anterior, el equipo se pone a ejecutar las tareas previstas. Es el momento de gestionar bien para avanzar en la ejecución. Para eso se necesita foco, eficacia y eficiencia. El equipo tiene que estar bien coordinado y ser capaz de movilizar recursos para que las tareas se cumplan.

Recomendaciones prácticas para una ejecución eficaz

Aparte de la necesidad de prototipar de forma iterativa durante la ejecución del proyecto, hay otros aspectos prácticos que conviene cuidar. La siguiente tabla aporta algunas recomendaciones que te pueden ayudar a gestionar bien esta fase de ejecución, que es de las más importantes para conseguir resultados de impacto:

Recomendaciones para una gestión eficaz de proyectos de innovación

nº	Recomendaciones prácticas
1	<p>VISIBILIZA LOS OBJETIVOS Y EL IMPACTO ESPERADO:</p> <p>Has todo lo posible para que el equipo tenga siempre presente los objetivos y la aportación de valor (impacto esperado) del proyecto. Hay que recordar constantemente esos objetivos, los ¿por qué? del proyecto, y el valor que se espera generar. Esto aporta foco y evita dispersión. También motiva, moviliza, en pro de ese objetivo. Cada vez que convoques a una reunión o taller de trabajo del equipo, coloca en un lugar visible un texto-resumen de esos objetivos y del impacto esperado, para que todos estén centrados en ellos.</p>
2	<p>REPARTE RESPONSABILIDADES:</p> <p>Las tareas deben asignarse por el equipo a personas concretas. Si eso no se hace, siempre existe el riesgo de que se diluya la responsabilidad y la tarea termine siendo de todos... y por tanto, de nadie. Esto no significa que solo puedan hacerlas las personas asignadas, sino que al menos haya un mínimo de ellas que se ocupen de coordinarlas y de atraer apoyos del resto. Se pueden crear sub-equipos para abordar en paralelo distintas tareas, pero siempre con coordinadores identificados.</p>
3	<p>FIJA RUTINAS DE GESTIÓN:</p> <p>Un proyecto necesita cierta sistemática, y para conseguir eso es imprescindible que el equipo cree “rutinas de gestión”, o sea, prácticas que se repitan en el tiempo hasta que se conviertan en hábitos. Por ejemplo, fijar fechas fijas para las reuniones de trabajo a fin de que los participantes las reserven en sus agendas y se acostumbren a verse con cierta frecuencia.</p>
4	<p>DEFINE PLAZOS E HITOS PARA REVISAR LOS AVANCES:</p> <p>La ejecución de un proyecto necesita disciplina de gestión. No es conveniente dejar las tareas sin plazo de ejecución reconocido. Ser flexibles no consiste en eso, sino en concebir una planificación realista que permita ajustes y holguras, pero siempre con referencias temporales claras.</p>
5	<p>DOCUMENTA ACUERDOS Y CREA RELATOS:</p> <p>Que haya relatores designados expresamente para documentar lo discutido y recoger los acuerdos de reuniones y talleres es una parte esencial para que la ejecución del proyecto sea compartida y coordinada. Lo que no queda por escrito, se pierde. Compartir relatos por escrito ayuda a recordar y a ajustar consensos. También a volver atrás para revisar desviaciones o recuperar ideas de valor. Aunque sea una persona o dos la que escriba el relato, después se comparte y revisa colectivamente.</p>
6	<p>DESAGREGA EL PROYECTO EN HITOS Y ENTREGABLES BREVES:</p> <p>Es mejor trabajar con hitos cortos, en los que se puedan medir pequeños avances concretos, que fijarse grandes objetivos verificables en periodos de tiempo muy largos. Es lo que las llamadas “Metodologías ágiles” llaman “Sprints”. El proyecto debe ejecutarse en bloques temporales cortos y fijos (iteraciones de un mes natural o incluso de dos semanas). Cada iteración tiene que proporcionar un resultado completo, un avance tangible del resultado potencialmente entregable. Esto ayuda a trabajar con los pies en la tierra, a corregir desviaciones y a generar una percepción de progreso en la ejecución (gracias a las “pequeñas victorias” que se vayan consiguiendo).</p>

nº	Recomendaciones prácticas
7	<p>PROGRAMA PROYECTOS CORTOS PERO INTENSOS:</p> <p>La emoción de la novedad se diluye. Por eso, en la medida de lo posible, un proyecto de innovación típico no debería ejecutarse en más de 3 meses. Ojalá cada proyecto se pudiera realizar en un par de semanas. Los proyectos con plazos cortos ayudan a que el grupo mantenga el foco y la intensidad.</p>
8	<p>CREA VARIOS PROTOTIPOS Y PRUÉBALOS CONTINUAMENTE CON LOS USUARIOS:</p> <p>No esperes demasiado para testar con los usuarios los avances que vas consiguiendo hacia la solución. No cometes el error de intentar diseñar el “plan perfecto” y sólo después salir a probarlo. Crea prototipos “incompletos, sucios y baratos” (ya explicaremos esto mejor en el siguiente paso de esta metodología) y pruébalos tantas veces como sea necesario con los colectivos-objetivo. Son ciclos iterativos de ensayo-error que van a ayudar a irte aproximando a la solución definitiva, pero siempre con la participación de los usuarios/beneficiarios de tu proyecto.</p>
9	<p>CONCIBE UNA ESTRATEGIA PARA ACCEDER A LOS USUARIOS FINALES:</p> <p>Esto es importante que se piense desde el principio, y es algo que a menudo se descuida en la innovación pública. El objetivo final de tu proyecto debe ser “crear valor público”, y éste depende del impacto que tenga tu innovación en la percepción de valor de la ciudadanía. Este objetivo debe estar siempre presente, y sólo podrás medirlo (de forma iterativa) si tienes una estrategia de acceso a esos socios/usuarios para implicarlos en el proyecto. La pregunta que hay que hacerse desde el principio es: ¿cómo vamos a implicar a la ciudadanía (y/o usuarios internos) en cada fase del proyecto?</p>
10	<p>ACTIVA DINÁMICAS DE APRENDIZAJE COLECTIVO:</p> <p>Esto es importante no solo para aumentar el sentido de pertenencia, sino también para aprender de los errores. Se necesita una revisión continua de lo que se hace y habilitar mecanismos para que el equipo colabore en una evaluación honesta de los avances. Para aprender (en positivo) y no para fustigarse por lo mal hecho.</p>
11	<p>BUSCA SPONSORS Y ALIADOS:</p> <p>No se avanza mucho si el equipo actúa solo o aislado. Hay que implicar a más gente. Generar ondas o anillos de gente que colabore en torno al equipo. Un aspecto relevante es invertir en la búsqueda de “sponsors” o “patrocinadores” que apoyen al proyecto desde los equipos directivos. Si consigues estos apoyos, con nombres y apellidos de personas con credibilidad e influencia dentro de la Administración, vas a tener más margen para moverte y cierta “protección” frente a los que se resisten a los cambios o vean tu proyecto como una amenaza. Dedicar tiempo a tejer esas complicidades desde los equipos directivos.</p>
12	<p>SÉ HONESTO/A SIEMPRE:</p> <p>Los proyectos tienen sus momentos buenos y malos. Se cometen errores. Producen lógicas frustraciones. Ante situaciones de este tipo, hay que ser humildes para reconocerlo. La peor estrategia es auto engañarse.</p>
13	<p>COMUNICA, PERSUADE, SEDUCE:</p> <p>Los progresos hay que contarlos, comunicarlos bien, hacia adentro y hacia afuera del equipo. Un proyecto debe avanzar, pero también parecer que avanza, así que es bueno intentar dar resultados parciales con cierta frecuencia. Gústenos o no, los proyectos hay que “venderlos” y eso requiere dedicación y ciertas habilidades. No descuides nunca esta tarea.</p>

nº	Recomendaciones prácticas
14	PERO NO SOBREPROMETAS: Cuidado con generar expectativas falsas porque es el camino más seguro para perder credibilidad. Es mejor prometer menos y terminar dando más. Sé prudente con el impacto esperado que anuncias al lanzar el proyecto.
15	PREPARA AL EQUIPO PARA LOS MOMENTOS DIFÍCILES: Un proyecto típico tarda en dar resultados con impacto. De hecho, casi siempre se da esta máxima: "las cosas empeoran antes de mejorar". Si intentas cambiar algo importante es bastante probable que al principio se produzca cierto rechazo o reajuste de rutinas que haga que la percepción de eficiencia y eficacia se resienta. Tu equipo tiene que estar preparado para ese "bajón", y además comunicar con antelación que eso va a ocurrir (es parte del proceso) para que los stakeholders no se asusten y lo perciban como algo natural.
16	HAS QUE EL PROYECTO EMOCIONE: Construye relatos que conecten con la gente, y sobre todo, con los colectivos interesados en la solución. Éste no es un tema para tomárselo a la ligera. Como bien explica Guillermo Solano en uno de sus posts: "La mayoría de las organizaciones son expertas en hacer que los objetivos y las descripciones de los proyectos resulten ser increíblemente aburridos. No es motivante para un equipo trabajar en un proyecto que se llama: "Optimización del proceso de adquisición, selección y compras" o "Mejora de la experiencia del cliente en punto de servicio". NADIE QUIERE ESO. Aunque lo acepten porque son profesionales, su corazón estará profundamente aburrido y estarán preguntándose: ¿Por qué no estoy trabajando en Google en algún proyecto que se llame: "Gafas inteligentes para averiguar toda la vida de la persona que estoy mirando sin que ella lo note" o "Bicicleta que nunca se cae". Esfuérzate por crear relatos genuinos que emocionen.

El siguiente paso es hacer la validación final, o sea, una prueba piloto en algún área o servicio real de la Administración para comprobar si la solución funciona, antes de pretender extenderla. De eso hablaremos en el **Paso-8** de la hoja de ruta.