

TOOLKIT #9

Checklists que funcionan

Diseñar checklists breves y precisos para el trabajo que tu equipo repite: eventos, campañas, incorporación de personal y atención a donantes. Menos olvidos, lanzamientos más tranquilos.

Un Toolkit de Lever & Core

Basado en principios de diseño de checklists · Atul Gawande, The Checklist Manifesto

---

Toda organización compleja es, en esencia, simple.

01 · QUÉ ES

Gente capaz, semanas intensas, pasos olvidados

La mayoría de los errores en la operación de una ONG no ocurren porque la gente no sepa qué hacer. Ocurren porque una persona capaz, bajo presión, olvida un paso simple: la llamada de agradecimiento, el formulario de consentimiento, el orador suplente, la revisión final del presupuesto.

Qué es

Un método para diseñar checklists breves que detecten los pocos pasos críticos que un equipo competente tiende a omitir. No son manuales ni listas de tareas. Son herramientas que el equipo usa en momentos definidos para confirmar que lo más importante está hecho.

Un buen checklist no reemplaza el criterio. Se ocupa de lo simple para que las personas dediquen su atención a lo difícil. Además, hace que el equipo converse en los momentos clave.

Qué se necesita

Un proceso recurrente, las dos o tres personas que lo llevan adelante, 60–90 minutos para un primer borrador y la próxima ejecución real para probarlo.

Método de origen. Los principios de este Toolkit —puntos de pausa, formatos de repaso (hacer-confirmar) y de receta (leer-hacer), listas cortas de ítems críticos, prueba en uso real— se basan en el trabajo del cirujano y escritor Atul Gawande, descrito en *The Checklist Manifesto* (2009), que estudia los checklists en la aviación, la medicina y la construcción. Este Toolkit es una adaptación propia de Lever & Core para la operación de las ONG.

Sirve para trabajo que sea

- **Recurrente:** se repite cada mes, en cada campaña, con cada nueva contratación.
- **Costoso si falla:** un paso omitido perjudica la relación con un donante, a una persona beneficiaria, el presupuesto o la reputación.
- **Compartido:** varias personas o áreas se pasan el trabajo entre sí.
- **Con presión de tiempo:** días de lanzamiento, noches de evento, cierre de año.

Cuatro checklists que casi toda ONG necesita

EVENTOS	Antes del día, antes de abrir puertas y en las 48 horas posteriores.
CAMPAÑAS	Antes del lanzamiento: enlaces, audiencias, consentimientos, aprobaciones, seguimiento.
INCORPORACIÓN	Primer día, primera semana y primer mes para personal y voluntariado.
DONANTES	De la donación recibida al agradecimiento, el recibo, el registro y el informe.

02 · EL MARCO

Puntos de pausa, el formato correcto, ítems clave

DOS TIPOS DE CHECKLIST

Repaso

equipos expertos en tareas conocidas

Hacer de memoria — **Pausa** en conjunto — **Revisar** leer y marcar

Trabajar como siempre, parar en un momento fijo y revisar que no faltó nada clave.

Receta

tareas raras, nuevas o riesgosas

Leer un ítem — **Hacer** ese ítem — **Marcar** y al próximo

Seguir la lista en orden, como una receta, haciendo cada ítem al leerlo.

ANATOMÍA DE UN CHECKLIST EFICAZ

Una pausa clara
Un momento definido: "antes de abrir".

Solo ítems clave
Unos 5–9 pasos críticos y fáciles de omitir.

Redacción breve
Verbo al inicio. Una línea por ítem. Una sola página.

Responsable y fecha
Alguien lo actualiza; cada versión con fecha.

Qué formato elegir

Repaso (hacer-confirmar) sirve a equipos con experiencia en trabajo conocido, como el informe mensual a donantes o un evento habitual. Se trabaja de memoria y luego se hace una pausa conjunta para confirmar.

Receta (leer-hacer) sirve para trabajo raro, nuevo o riesgoso: la carpeta de la auditoría anual, un comunicado de crisis, un portal de subvenciones que se usa por primera vez. Se sigue la lista línea por línea.

Ante la duda, preguntar: "¿Se sentiría ofendida una persona experta del equipo si la guiáramos paso a paso?". Si la respuesta es sí, usar Repaso.

Un checklist también es una conversación

Algunos de los ítems más valiosos no son tareas, sino **controles de comunicación**: una charla breve en la que cada persona confirma su rol, señala el mayor riesgo y dice qué necesita.

Ejemplos de ítems de comunicación

- Todo el equipo sabe quién decide si algo sale mal.
- Cada persona señaló un riesgo que está vigilando.
- Acordamos cómo vamos a comunicarnos ese día.

03 · PASO A PASO

Armar y probar un checklist en ocho pasos

1

Elegir un proceso que duela cuando falla

Elegir algo recurrente en lo que un paso omitido tenga un costo real. Empezar con un proceso, no con diez.

2

Listar lo que salió mal antes

Preguntar a quienes hacen el trabajo: "¿Qué hemos olvidado, demorado o rehecho en el pasado?". Esa lista de fallas es la materia prima.

Preguntar: ¿Qué paso, si se omitiera, solo descubriríamos cuando ya fuera tarde?

3

Definir los puntos de pausa

Nombrar dos o tres momentos en que el equipo se detendrá a revisar; por ejemplo, "dos semanas antes", "antes de abrir puertas", "antes de enviar".

4

Elegir el formato de cada punto de pausa

Repaso para trabajo conocido a cargo de personas con experiencia. Receta para tareas raras o de alto riesgo.

5

Quedarse solo con los ítems clave

En cada punto de pausa, dejar entre cinco y nueve ítems críticos y fáciles de olvidar. Quitar todo lo que nadie olvida nunca.

6

Redactarlo y diagramarlo

Empezar cada ítem con un verbo. Una línea por ítem. Letra grande y limpia, en una sola página. Agregar nombre del checklist, responsable y fecha de versión.

7

Probarlo en la próxima ejecución real

Usarlo en vivo y luego preguntar: ¿dónde dudamos? ¿Qué faltó? ¿Qué no necesitó nadie? Contar con dos o tres rondas de ajustes.

8

Asignar responsable y fecha de revisión

Una persona lo mantiene al día y el equipo lo revisa tras cada ejecución o cada trimestre. Retirar los ítems que ya no justifican su lugar.

> **Tiempos.** Un primer borrador lleva 60–90 minutos con quienes hacen el trabajo. La mayoría de los checklists se estabiliza tras dos o tres usos reales.

04 · EJEMPLO PRÁCTICO

La velada anual de recaudación

ESCENARIO TÍPICO

Una situación que combina rasgos de casos que vemos a menudo en el sector. No es un caso de cliente ni describe a ninguna organización real.

LA SITUACIÓN

Una ONG comunitaria organiza cada año una cena de recaudación. El equipo tiene experiencia, pero todos los años algo se escapa: el nombre de un gran donante mal pronunciado, el enlace de pago sin probar, cartas de agradecimiento que salen con semanas de retraso. Cada error es pequeño, pero juntos erosionan la buena voluntad. El equipo dedicó media hora a listar fallas pasadas y las agrupó en tres momentos en que una pausa las habría detectado.

Dos semanas antes

Repaso · responsable: coordinación de eventos

- [ ] Confirmar la lista de invitados con quien gestiona grandes donantes
- [ ] Verificar la pronunciación de cada nombre que se leerá en voz alta
- [ ] Probar el enlace de donación de punta a punta
- [ ] Confirmar necesidades de accesibilidad y ubicación
- [ ] Aprobar el guion del evento con la dirección

Antes de abrir puertas

Repaso · charla de 5 minutos

- [ ] Micrófonos, diapositivas y video probados en la sala
- [ ] Dispositivos de pago cargados y conectados
- [ ] Todo el equipo sabe quién decide si hay cambios
- [ ] Proceso de consentimiento para fotos activo
- [ ] Cada persona señala un riesgo que va a vigilar

En las 48 horas posteriores

Receta · responsable: atención a donantes

- [ ] Agradecimiento personal a cada gran donante
- [ ] Recibos emitidos por todas las donaciones
- [ ] Donaciones y compromisos cargados en la base de datos
- [ ] Compromisos impagos con fecha de seguimiento
- [ ] Balance del equipo: qué cambiar en la lista

Qué cambió. Las listas solo incluyen pasos que de verdad habían fallado; lo que el equipo nunca olvida quedó afuera. Tras la velada, el equipo quitó un ítem innecesario y sumó uno que faltaba.

El mismo método en otros procesos

Incorporación de personal · primera semana

Receta · responsable: jefatura directa

- [ ] Cuentas y acceso al edificio listos el primer día
- [ ] Inducción en salvaguarda y protección de datos hecha

Antes de enviar · campaña

Repaso · responsable: coordinación de campaña

- [ ] Todos los enlaces y botones de donación probados
- [ ] La audiencia excluye a quienes se dieron de baja

05 · HOJA DE TRABAJO

Diseño del checklist

Proceso | Responsable | Versión / fecha

1 ¿QUÉ SALIÓ MAL ANTES?

Fallas, demoras y retrabajos pasados en este proceso.

2 PUNTOS DE PAUSA

¿Cuándo nos detenemos a revisar? Dos o tres momentos.

3 PUNTO DE PAUSA A

Cuándo | Repaso / Receta

- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]

4 PUNTO DE PAUSA B

Cuándo | Repaso / Receta

- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]

5 CONTROL DE COMUNICACIÓN

¿Quién decide si algo sale mal? ¿Cuál es el mayor riesgo? ¿Qué necesita cada persona?

6 PRUEBA PILOTO

Tras el primer uso real, revisar cada ítem con estas preguntas.

Faltó: ¿qué nos hizo falta? | **Sobró:** ¿qué no usó nadie? | **Confuso:** ¿dónde dudamos?

06 · PARA QUIEN FACILITA

Consejos y errores comunes

Consejos para quien facilita

Armarlo con quienes hacen el trabajo

Un checklist escrito solo por quien coordina termina ignorado. Redactarlo con las personas que lo van a usar.

Presentarlo como herramienta del equipo, no como control

Decirlo con claridad: así se protege un equipo sólido en los días intensos; no es una señal de desconfianza.

Que pausar sea tarea de todos

Cualquier persona, incluso la de menor antigüedad, puede pedir la pausa y el siguiente ítem.

Tenerlo donde ocurre el trabajo

Impreso en el lugar del evento, fijado en la carpeta de la campaña, integrado al calendario de incorporación.

Celebrar cada hallazgo

Cuando el checklist detecta un error, decirlo. Eso es lo que mantiene vivo su uso.

Errores comunes

Escribir un manual

Con treinta ítems, nadie lo lee. Si no entra en una página, recortarlo.

Listar lo obvio

Los ítems que nadie olvida suman extensión, no seguridad. Dejar solo lo que se escapa.

Ítems vagos

“Verificar que todo esté listo” no se puede marcar. “Probar el enlace de donación en un celular”, sí.

No probarlo nunca

Un checklist que no se usó en una ejecución real sigue siendo un borrador.

Sin responsable ni actualizaciones

Los procesos cambian. Una lista que nadie mantiene se desactualiza y pierde credibilidad.

Confundirlo con una lista de tareas

Una lista de tareas registra lo que queda por hacer. Un checklist confirma, en un momento fijo, que los pasos críticos se cumplieron.

La prueba de la página única

Antes de imprimirlo, revisar: ¿entra en una página? ¿Cada ítem empieza con un verbo? ¿Omitir cualquier ítem causaría un daño real? ¿Tiene responsable y fecha de versión? Si las cuatro respuestas son sí, está listo para una ejecución real.

¿Te ayudamos a aplicarlo con tu equipo?

Lever & Core — Uriel Edery

Ayudamos a ONG y organizaciones de impacto a encontrar las pocas cosas que de verdad limitan su impacto, y a construir a su alrededor formas de trabajo simples y enfocadas.

[website] [email]

LA SERIE DE TOOLKITS DE LEVER & CORE

01 La nube de conflicto
02 Tu única restricción
03 La raíz de los problemas recurrentes
04 El núcleo de la estrategia
05 Por qué y dónde ganamos
06 La reunión del asesor de confianza
07 El memo de una página para el board
08 Negociar por intereses
09 Checklists que funcionan
10 Tu copiloto de IA

Este Toolkit es una adaptación original e independiente de Lever & Core para organizaciones de impacto. Los métodos en los que se basa se atribuyen a sus autores; no está afiliado a ellos ni cuenta con su aval. Se puede imprimir y usar libremente dentro de tu organización.