



Ciudad Obregón, Sonora, 28 de Octubre de 2013.

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe **Itzel Ayerim Tamayo Martínez**, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada **“Propuesta de evaluación formativa de la planeación estratégica con enfoque Mega.”** en lo sucesivo “LA OBRA”, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Licenciado en Administración** en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante “EL INSTITUTO”, para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Itzel Ayerim Tamayo Martínez



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

**“Propuesta de una evaluación formativa a una
planeación estratégica con enfoque mega”**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Licenciado en Administración

Presenta

Itzel Ayerim Tamayo Martínez

Ciudad Obregón, Sonora;

Noviembre de 2013

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre que es el pilar más importante en mi vida, la persona que me da su cariño incondicional, la que me apoya en las buenas y en las malas que me brinda su amistad, me aconseja y da fuerzas para seguir adelante con mis sueños.

A mi padre por darme la oportunidad de concluir mis estudios y darme las fuerzas para seguir adelante por que a pesar de las adversidades siempre ha estado para brindarnos su apoyo incondicional.

A mi hermana Brenda Nadia por su apoyo y por cuidarme desde pequeña, ser mi segunda madre mi ejemplo a seguir, por brindarme su confianza y contar con ella en cualquier momento.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a mis padres Ramón Tamayo y Guadalupe Martínez por apoyarme en todo momento y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mis hermanos a Brenda Nadia, Fabiola Adriana, Ramón Omar y Alonso Tamayo. Por ser parte importante de mi vida, por llenarme de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

A la mtra. María del Carmen Vásquez Torres le agradezco la oportunidad brindada para el desarrollo de esta tesis, por la orientación y ayuda que me ha brindado por su tiempo, amistad y por los conocimientos que me transmitió.

A Diana Denisse Apodaca Pérez por haber sido una excelente compañera de tesis y amiga, por haberme tenido la paciencia necesaria y por su colaboración en trabajo de equipo.

A todos mis profesores de la licenciatura en administración que me enseñaron tanto de la profesión como de la vida, impulsándome siempre a seguir adelante.

Al Dpto. de Ciencias Administrativas.

RESUMEN

El presente trabajo está enfocado a realizar una propuesta de evaluación formativa de la planeación estratégica con enfoque mega que se diseñó al Distrito de Riego del Río Mayo, para así conocer su pertinencia antes de ser implementada e identificar si el proceso es el adecuado ya que los principales beneficios de la evaluación formativa es obtener información pertinente antes de que una situación sea llevada a cabo y emitir un juicio sobre la situación de que se trate y poder adaptarse a una serie de decisiones referentes al mismo, como también tiene la ventaja de reducir los riesgos y no cometer errores e identificar los problemas.

Para la elaboración de esta propuesta se llevó a cabo un procedimiento que consta de nueve pasos los cuales fueron realizar una investigación bibliográfica de planeación estratégica y evaluación formativa, recopilación de la información, revisión del plan estratégico para el distrito de Riego del Río Mayo, realización del Check List para el personal con conocimientos de planeación estratégica con enfoque mega, revisión del equipo de trabajo del formato de evaluación, revisión y autorización por parte del asesor, realización del Check List para los gerentes, revisión y autorización por parte del asesor y por último la elaboración definitiva de la propuesta de la evaluación formativa del plan estratégico para el Distrito de Riego Del Río Mayo.

Se concluye que se ha cumplido con el objetivo general que consta en realizar una propuesta diseñada para el Distrito Del Río Mayo, la cual es evaluar la planeación estratégica con enfoque mega, diseñada con éxito contemplando todos los indicadores y las variables, permitiendo verificar si el proceso es el adecuado para el Distrito de Riego del Río Mayo, donde este pueda ser utilizado y llevado a la práctica.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
I.INTRODUCCCIÓN.....	6
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Planteamiento del problema.....	7
1.3 Objetivo.....	8
1.4 Justificación.....	8
1.5 Limitantes.....	10
II. MARCO TÉORICO.....	11
2.1 Mejora del desempeño.....	11
2.2 Planeación estratégica con enfoque mega.....	26
2.3 Evaluación.....	28
2.4 Sistema de mejora continua.....	42
III. MÉTODO.....	44
3.1 Sujeto.....	44
3.2 Materiales.....	44
3.3 Procedimiento.....	45
IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	48
4.1 Resultados.....	48
4.2 Discusiones.....	53
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
5.1 Conclusiones.....	55
5.2 Recomendaciones.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Clasificación de métodos.....	32
Figura 1. Modelo de Mager y Pipe.....	15
Figura 2. Modelo de Gilbert.....	16
Figura 3. Diagrama de Ishikawa.....	19
Figura 4. Diagrama de campo de fuerza (Lewin).....	20
Figura 5. Modelo de Rummler.....	22
Figura 6. Modelo de Tosti.....	24
Figura 7. Proceso de evaluación sumativa.....	41

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo se encontrara lo referente a los antecedentes, planteamiento del problema, abordando la problemática que dio lugar a su creación, así como la justificación y objetivo de la investigación.

1.1 Antecedentes.

Hoy en día uno de los retos a los que se enfrentan las organizaciones, es el de conseguir que su personal a través de sus funciones y actividades logren las metas propuestas, para esto buscan estrategias para sobresalir a los nuevos retos que se presentan día con día.

Actualmente las organizaciones han tenido la necesidad de crecer por la competencia y las exigencias de los clientes, haciendo que dichas organizaciones creen estrategias para el obtener mejores utilidades, olvidando el impacto que obtendrán en la sociedad.

Con esto algunas empresas han cambiado sus acciones, tomando en cuenta como elemento, el crecimiento de la sociedad, y lograr sus propósitos, los cuales están

descritos en sus contribuciones a la sociedad, como también en la misma y sus productos (visión-misión).

Según Kaufman (2004) es de gran importancia la mega planeación ya que en ésta se basa toda la planificación y acción en la entrega de valor añadido a clientes externos y a la sociedad. Es decir la mega planeación, está orientada a la organización y a la gente la cual se enfoca en agregar valor a los inversionistas y aliados, como también a clientes, empleados, comprador final y sociedad en general que debe ser impactada por los objetivos sociales que permitan mejorar el entorno de vida.

En la actualidad son numerosas las empresas que ponen en marcha la planeación estratégica con enfoque mega, las cuales obtienen resultados grandiosos, algunas de ellas son empresas como Grupo Bimbo, LALA, Cemex. Otra de de ellas es Grupo Bafar, donde el enfoque a los clientes y una estricta disciplina financiera les han permitido alcanzar un aumento en las ventas netas.

Como también alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora presentaron una propuesta a la empresa Deshidratados del Desierto en Cd. Obregón donde se aborda una propuesta de como la compañía puede preparar su planeación estratégica basada en el enfoque mega.

1.2 Planteamiento del problema.

Es de suma importancia que las organizaciones contemplen en su quehacer diario, el análisis de las actividades que realizan las personas involucradas en la misma, lo cual va más allá de identificar los problemas que se presentan; es necesario también, buscar las causas de los mismos, así como evaluar los impactos y el desempeño de

los individuos, para seleccionar las intervenciones más adecuadas (Bernárdez, 2006).

En la empresa Distrito De Riego Del Río Mayo se realizó una planeación estratégica con enfoque Mega, ya que la organización carecía de una planeación estratégica formal debido a esta situación la empresa resintió problemas y atrasos que se han reflejado en cuestiones de modernización, tecnificación y pérdida de volumen de agua es por ello que se desea conocer si la planeación estratégica con enfoque mega cumple con los indicadores Mega, Macro y Micro antes de ser implementada en la organización.

Debido a lo anterior se plantea el siguiente problema:

¿De qué manera se puede evaluar la planeación estratégica desarrollada en el Distrito De Riego Del Río Mayo para verificar que cumple con los lineamientos del enfoque mega?

1.3 Objetivo.

Realizar una propuesta de evaluación formativa del proceso de planeación estratégica con enfoque mega, diseñada al Distrito de Riego del Río Mayo para conocer su pertinencia antes de ser implementada.

1.4 Justificación.

Las empresas cada vez más se ven en la necesidad de afrontar retos para alcanzar el éxito, para ello deben de contar con herramientas necesarias que le permitan reconocer las áreas de oportunidad a las cuales se pueden dirigir.

Es por ello que es de suma importancia hacer una evaluación formativa donde indique si el proceso que se ha seguido cumple con los requerimientos antes de implementarse, de tal forma que la energía, tiempo y recursos sean optimizados al máximo, por lo cual está diseñada para identificar y analizar si los procesos son los adecuados, uno de sus principales beneficios son el reducir los riesgos y no cometer errores, identificar los problemas y no desgastar al personal; en todo esto contribuye la evaluación formativa.

Como señala Amat (1994), este modelo de evaluación inicia en la educación, este tiene como objetivo tener la certeza de que tanto el profesor como los alumnos tengan más información sobre los resultados que se están alcanzando con el proceso de aprendizaje, antes de llegar al final del mismo.

De esta forma, ambas partes pueden tomar medidas correctivas en caso de que se produzcan desviaciones en relación con los resultados esperados y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este tipo de evaluación permite observar los progresos de los alumnos de una forma continuada.

Así, la evaluación formativa hace referencia a sistemas de evaluación cuyo principal beneficio es mejorar el aprendizaje del alumnado y el funcionamiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Este tipo de evaluación suele llevarse a la práctica mediante la realización de tareas que pueden ser resueltas tanto en el aula como fuera de ella. Así, este sistema permite evaluar las capacidades personales y sistémicas del alumno.

Las empresas constantemente realizan evaluaciones para conocer su rendimiento y guiar al personal hacia sus objetivos este tipo de evaluación permite conocer el impacto que se tendrá en aquellas organizaciones que pretendan efectuar un cambio

interno o un proceso de planificación estratégico, proporcionándole información al jefe que le permita retroalimentar el proceso.

En caso de no hacerse una evaluación formativa dentro del Distrito de Riego del Río Mayo puede afectar a la empresa de tal forma que pierda recursos, las decisiones que se tomen no sean las adecuadas, no se apliquen las técnicas y procedimientos que resulten de mayor beneficio para la organización, se gaste el tiempo y los recursos con los que se cuenta y que no se tenga información continua a los empleados sobre sus progresos individuales.

Por lo tanto los beneficios de la evaluación formativa en el Distrito De Riego Del Río Mayo, pueden ser primordiales para la organización por lo cual permitirán mejorar o corregir los procesos que se desarrollan en la misma, favorece la motivación de los empleados y lograr que se sientan más seguros de las actividades que se realizarán, desarrolla la responsabilidad de los trabajadores adquiriendo una formación continua y aprendizaje permanente. Como consecuencia de todo lo anterior, incrementa el rendimiento del trabajador, así como las habilidades, haciéndolos más conscientes de sus propios recursos.

1.5 Limitantes.

Dentro de la presente investigación se tuvieron como restricciones la ubicación, ya que esta organización se encuentra en la Ciudad de Navojoa, el tiempo que se tomo de margen fueron 6 meses, y por último la información, ya que este es un tema relativamente nuevo en donde es difícil encontrar y recopilar información que ayude a la realización de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para tener una comprensión clara de los aspectos centrales en los que se basará este estudio, se torna importante revisar conceptos como la mejora del desempeño, planeación estratégica con enfoque mega, evaluación y sistema de mejora continua. A continuación se describen de una manera más amplia estos aspectos.

2.1 Mejora del desempeño.

De acuerdo a Bernárdez (2009) en uso corriente del lenguaje castellano, es común usar indistintamente los términos “competencia”, “comportamiento” y “desempeño”. Es por esta razón que se optó por conservar el uso del término inglés “performance”, que se asocia solamente con desempeño, pero no sólo se refiere al desempeño de personas, sino al rendimiento y resultados de organizaciones, tecnología y sistemas.

Según Brethower (1998) citado por Bernárdez (2009) “Llamamos performance a la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo”.

Partiendo de esta definición preliminar, podemos observar que la mejora de la performance puede basarse en dos estrategias principales: incrementar el valor de los resultados o reducir el coste de los procesos y actividades.

Bernárdez (2006), señala que la tecnología del desempeño humano (HTP), propone ver el desempeño como el resultado de un sistema de múltiples factores, que se afectan recíprocamente, las compañías no siempre cuentan con la capacidad directamente hacia una posible solución correcta, respecto a determinar el desempeño y suelen caer en intentos de evaluar esto sin muchos resultados positivos, que terminan extendiendo la situación que desfavorece a la organización.

2.1.1 Historia performance.

El estudio de la performance se basa en el uso del método científico experimental formulado inicialmente por Francis Bacon (1561-1626) y desarrollado más adelante por I.M. Sechenov (1829-1905), Bertrand Russell (1905) y Karl Popper (1962). El uso del rigor del método científico para el estudio de la performance permite diferenciar los sistemas que tienen fundamento sólido de las modas y soluciones comerciales y se basa en el uso de análisis inductivo empírico (Bacon, Secherov) y la formulación de proposiciones verificables por medio de la observación (Russell, 1905) y que pueden ser sometidas a crítica rigurosa por medios experimentales (Popper, 1962).

Según Brethower (1998), otra de las raíces de la metodología HPT puede encontrarse en el desarrollo de la psicología experimental, tanto la centrada en el estudio objetivo del comportamiento y la conducta (Pavlov, Skinner) como en los procesos sociales, la dinámica de grupos y organizaciones (Lewin), de aprendizaje (Skinner, Piaget), la psicometría (Spearman) y las más contemporáneas investigaciones en el campo de la motivación (Maslow, Hertzberg).

La teoría general de sistemas, formulada inicialmente en sus aspectos matemáticos y cibernéticos por John Von Neumann (1938) y Norbert Wiener (1940), en sus aspectos de sistemas de comunicación e información por Claude Shannon (1949), en sus aspectos culturales y lingüísticos por Gregory Bateson (1948) y desarrollada por

Ludwig Von Bertalanffy (1962) para el análisis de sistemas abiertos, constituye el otro componente metodológico crítico para el análisis y diseño de sistemas de performance.

Finalmente, el campo del Management y Teoría de la Organización, desarrollado inicialmente por Frederik W. Taylor (1911) y Henri Fayol (1916), aporta las bases para el estudio de las organizaciones, tanto desde el punto de vista de los conceptos de análisis y estudio estadístico de las organizaciones formulados por W. Edwards Deming (1952) y Joseph M. Juran (1951), como los aportes para el estudio de la función gerencial y su evolución de Peter Drucker (1959,1984,1999,2002) y los modelos de dirección y liderazgo de Hersey y Blanchard (1972), Blake y Mouton (1958) y George Odiorne (1978), a los que se agregan los aportes de la teoría de las organizaciones de Elliott Jaques (1980) y Henry Mintzberg (1980).

Esta no pretende ser una lista exhaustiva de las fuentes que aportan e importan al estudio de la performance, sino un primer indicador de su carácter interdisciplinario y su exigencia de balance en la aplicación de nuevas ideas y su prueba y evaluación rigurosa y objetiva.

2.1.2 Modelos Individuales.

Bernárdez (2009), plantea los problemas de performance individual más frecuentes que suelen ser la primera y más común de las formas en que aparecen los requerimientos de mejora. Los supervisores y niveles gerenciales suelen enfrentarse con los desafíos de resolver fallas en el desempeño individual o hacerse cargo de “empleados problema”.

Los modelos de análisis de la performance individual permiten abordar los problemas en forma sistémica, evitando recurrir a soluciones parciales, la más común de las

cuales es tratar de resolver el problema capacitando –o volviendo a capacitar- al individuo.

Los modelos de performance individual, como los desarrollados por Tom Gilbert (1978), Robert Mager y Peter Pipe (1984) se centran en el análisis y mejora del desempeño de individuos en el trabajo. Utilizando modelos de la teoría de sistemas e ingeniería (Gilbert) y del Diseño de Sistemas Instruccionales –ISD- (Brethower, Mager), estos modelos proveen una visión sistémica de los factores que afectan la performance de los individuos y han sido extensiva y exitosamente utilizados para la gestión del desempeño y para el rediseño de tareas y sistemas de compensaciones y entrenamiento.

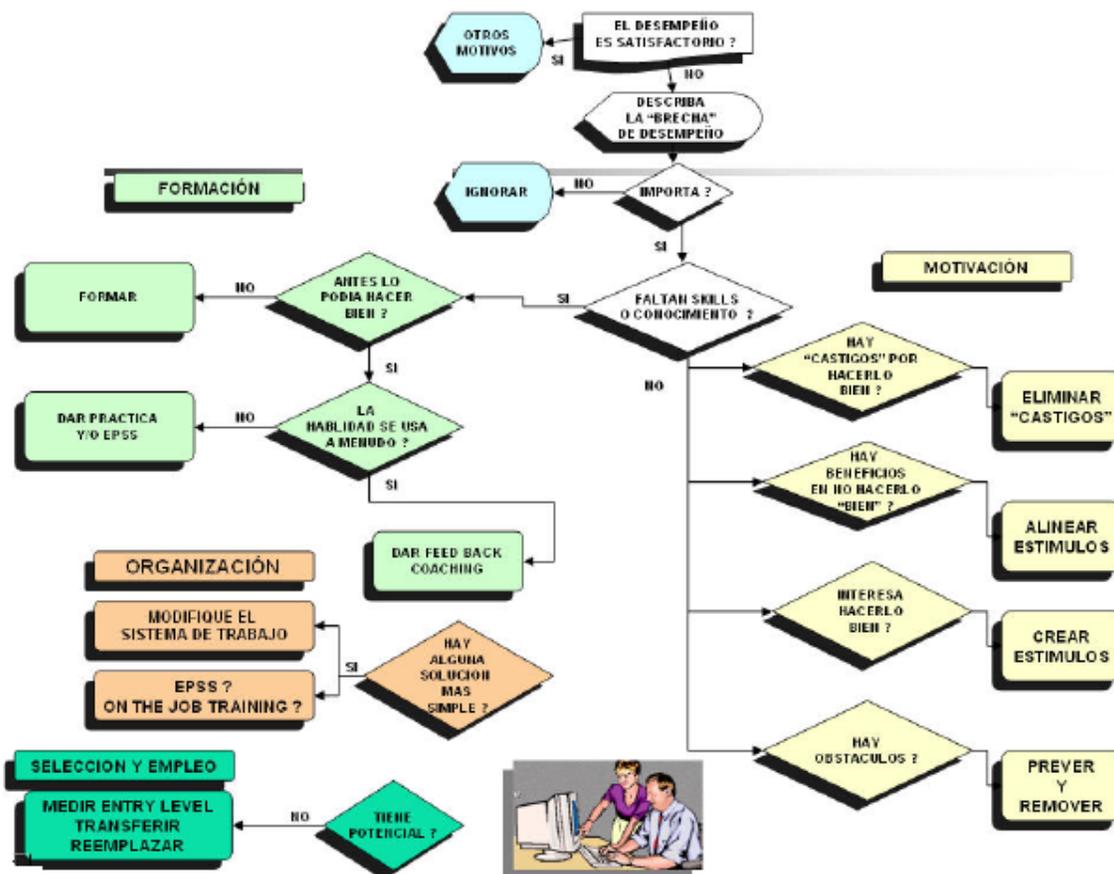
Modelo de Robert Mager y Peter Pipe (1984)

Robert Mager y Peter Pipe propusieron un flujograma para ilustrar no solamente los factores de performance, sino el proceso de análisis de causas requerido para interpretar sus relaciones.

El primer paso lo constituye el lograr una descripción del problema en términos de lo que la persona hace o no hace, después se determina el impacto cuantitativo y cualitativo del problema para el logro de los objetivos de la empresa.

Posteriormente se debe definir si el problema se da por falta de habilidades conocimientos y si no lo es, observar si existen obstáculos para alcanzar los objetivos, consecuencias negativas por cumplir los estándares, como por ejemplo, tener mayor carga de trabajo si no se completa la tarea en los plazos requeridos. En la figura 1 se presenta gráficamente el Modelo de Mager y Pipe:

Figura 1. Modelo de Mager y Pipe

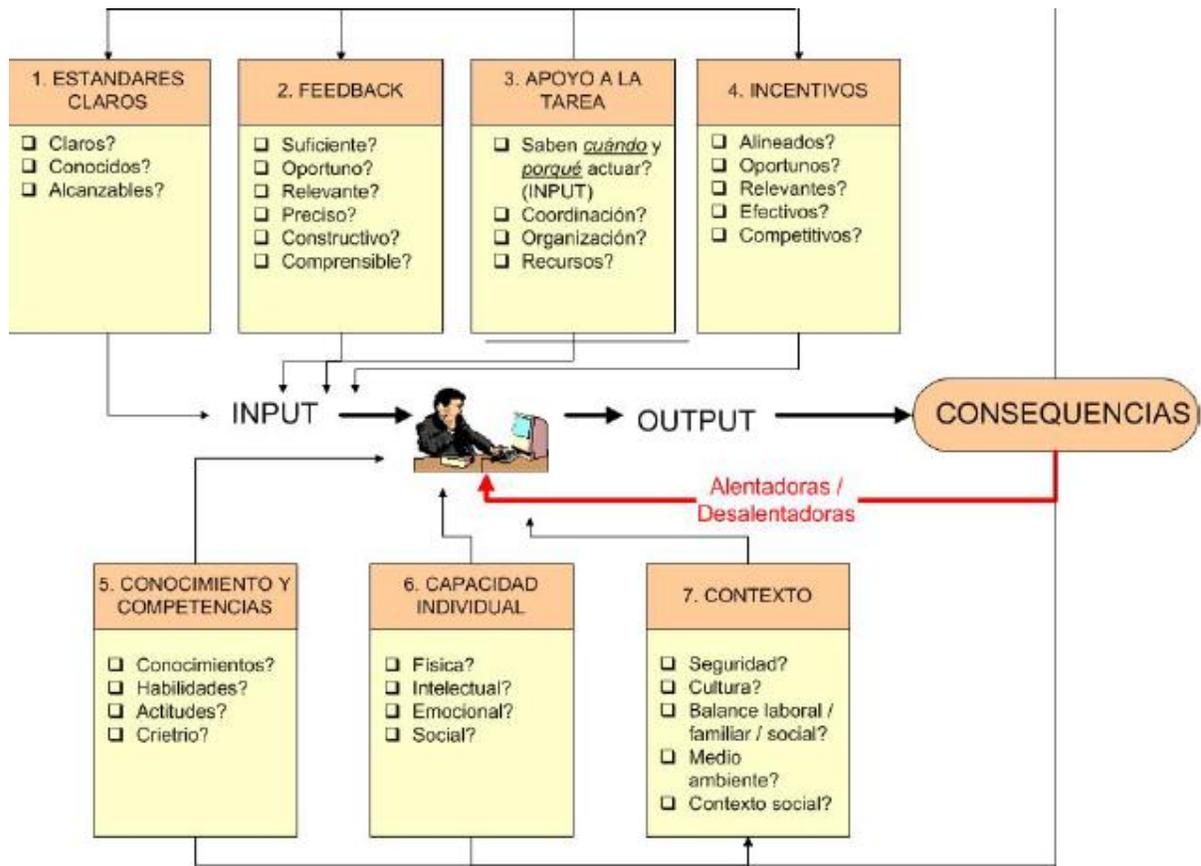


Fuente: Bernárdez (2006)

Thomas Gilbert (1978)

Este modelo identifica siete factores clave que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo, que referiremos planteando las preguntas clásicas que se deben hacer para explorar un problema; como se muestra en la figura 2:

Figura 2. Modelo de Gilbert.



Fuente: Bernárdez (2006)

A) Estándares claros

- Sabe los ejecutantes lo que se espera de ellos?
- Están los estándares definidos claramente?
- Son alcanzables

B) Feedback o retroalimentación

- Reciben los ejecutantes realimentación sobre su desempeño para corregirlo?
- Es suficiente?
- Es oportuno?

- Es preciso?
- Es constructivo?
- Es comprensible

C) Apoyo a la tarea

- Saben los ejecutantes cuando y porque actuar?
- Están coordinados entre sí?
- Están organizados adecuadamente?
- Tienen recursos adecuados para lograr los objetivos/estándares?

D) Incentivos

- Están los incentivos alineados con los objetivos y estándares?
- Son oportunos?
- Son relevantes?
- Son efectivos?
- Son competitivos con los de otras organizaciones, tareas similares?

E) Conocimiento y competencias

- Tienen los conocimientos e información requeridos para alcanzar los objetivos?
- Tienen las habilidades (Saber hacer) requeridas?
- Tienen las actitudes (querer hacer, reaccionar positivamente) requeridas?
- Tienen los hábitos adecuados?

F) Capacidad individual

- Tienen la capacidad física requerida?
- Tienen la capacidad intelectual requerida?
- Tienen la capacidad emocional requerida?
- Tienen la capacidad social requerida?

G) Contexto

- El contexto de trabajo ofrece seguridad suficiente a quienes intentan lograr los estándares
- La cultura organizacional permite y apoya el logro de esos estándares?
- La cultura organizacional permite y apoya el logro de estos estándares?
- Hay balance entre lograr los estándares y las necesidades sociales y familiares de los ejecutantes?
- Es el ambiente de trabajo adecuado y estimulante para el logro de los estándares?
- Son los estándares compatibles con pautas y necesidades de la sociedad y cultura de los participantes?

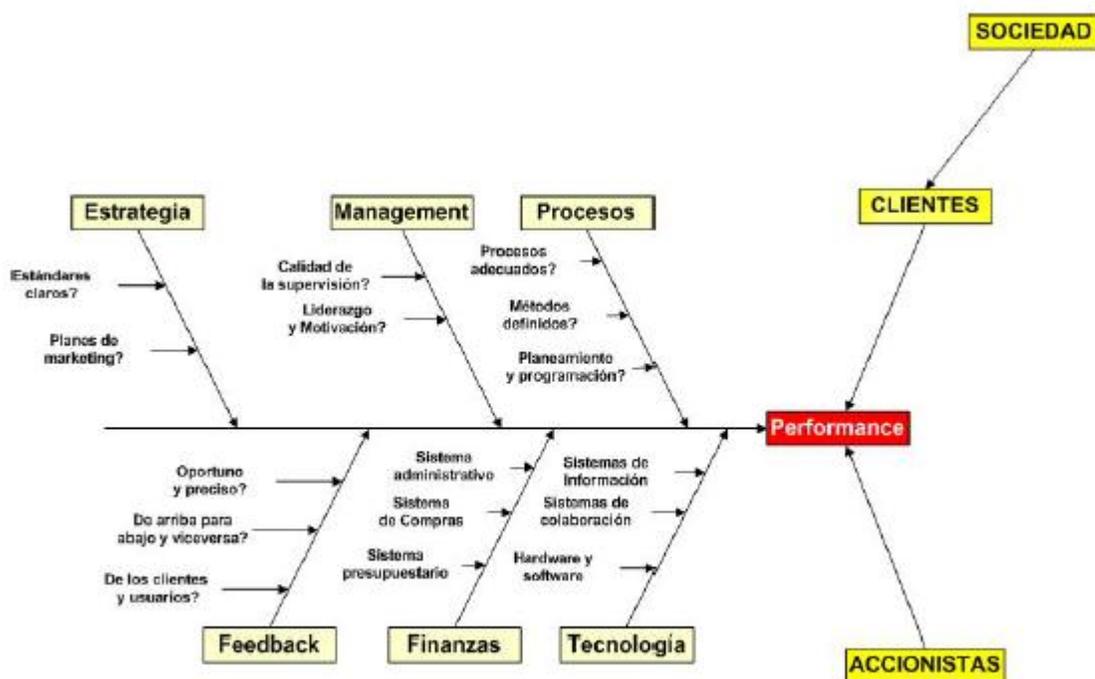
El modelo de Gilbert proporciona herramientas que funcionan en las organizaciones, hoy en día se contemplan todos los aspectos de este modelo.

Thomas Gilbert identifica siete factores, los cuales son de suma importancia en las organizaciones, estos se deben revisar cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o de un grupo.

Adicionalmente, Gilbert señaló la importancia de las consecuencias del desempeño, que actúan como reforzadores y de efectuar un análisis de las causas del problema, considerando los siguientes aspectos, estos se pueden representar en un diagrama de Ishikawa o en un diagrama de campo fuerza de Lewin (Figura 3 y 4).

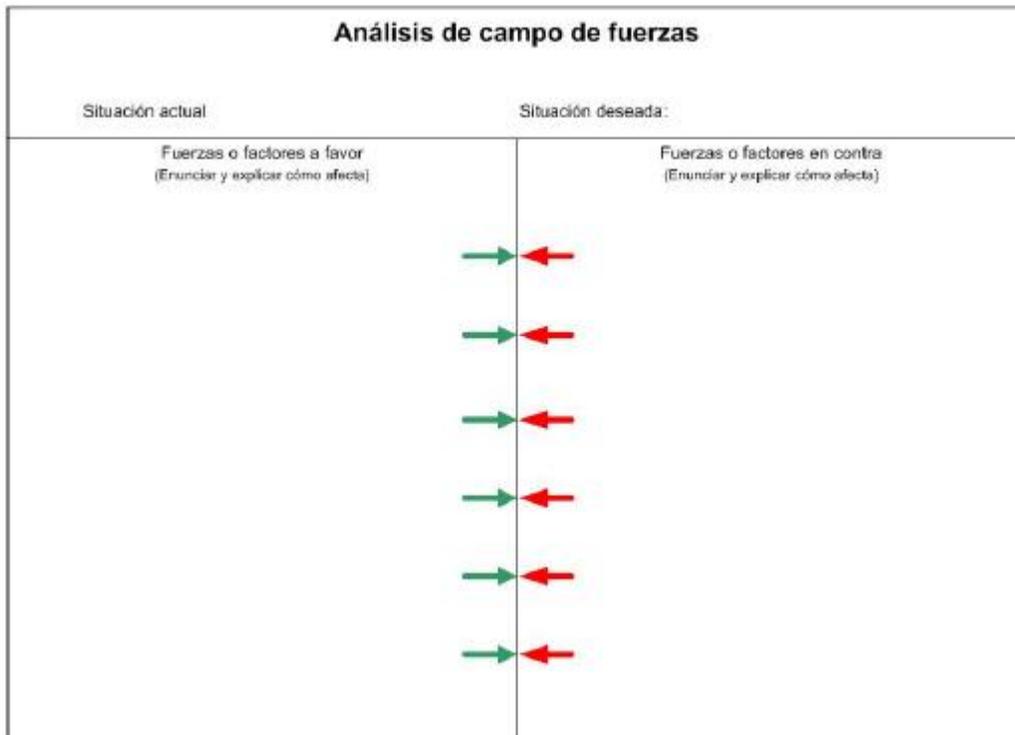
1. ¿Cómo inciden los diferentes factores en el desempeño deseado?
2. ¿Cómo se afectan unos a otros?
3. ¿Cuál es el peso relativo o impacto en el resultado final?

Figura 3. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Bernárdez (2006)

Figura 4. Diagrama de campo de fuerza (Lewin).



Fuente: Bernárdez (2006)

Este tipo de modelo al aplicarse genera un gran impacto en el desempeño individual del empleado, ya que contempla aspectos positivos en el mismo, y a su vez se tiene un mejor control y desempeño de los empleados.

2.1.3 Modelos Organizacionales.

La escuela de ingeniería de procesos y diseño organizacional aporta modelos para considerar cómo la performance afecta a los diferentes niveles y sectores de una organización.

Según Bernárdez (2005) “Estos modelos no excluyen el análisis de la performance individual propuesto por Gilbert y Mager, sino que añaden otras dimensiones ligadas con los procesos de organizaciones más complejas y las funciones de equipos de trabajo”.

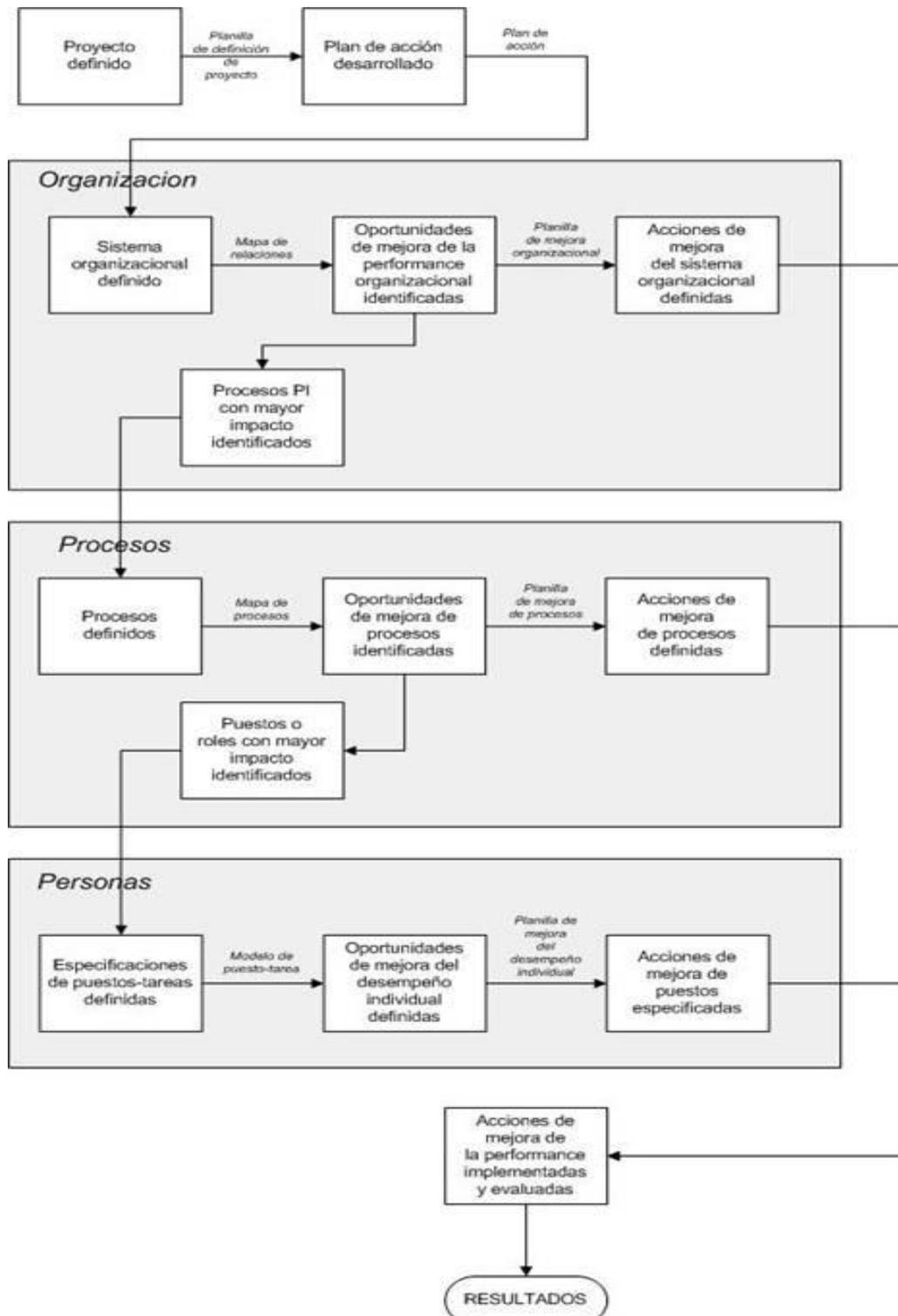
A continuación se mencionan a dos autores de modelos de desempeño centrados en proceso y organización.

Modelo Geary Rummler (1995)

Considera como el desempeño afecta a los diferentes niveles de la organización y consta de tres niveles de acuerdo a Bernardez (2006): el nivel organizacional que considera las divisiones funcionales y esferas de autoridad en relación con cuatro componentes externos: sociedad, clientes, mercado y accionistas.

El siguiente nivel es el de procesos que cónsidera como se interrelacionan los departamentos entre sí, evaluando su alineamiento con los resultados y por último el nivel de puestos y personas, en el que se analizan los puestos y tareas en función de los objetivos organizacionales y los requerimientos de los procesos. En la figura 5 se presenta el modelo:

Figura 5. Modelo de Rummler



Fuente: Bernárdez (2006)

Modelo SCAN organizacional de Donald Tosti (2000)

Este autor agrega un mayor de énfasis sistémico al modelo de Rummler acentuando más elementos del análisis de las condiciones externas previas y los resultados medidos en términos de los destinatarios de la acción organizacional. Este modelo trata de considerar los tres niveles (organizacional, operaciones, personas) diferenciando cinco componentes del ciclo del sistema y son los siguientes:

(Figura 6).

1. Condiciones iniciales: incluyen estructura organizacional, ambiente físico y prácticas.
2. Inputs internos: incluyen la estrategia, demanda y dirección.
3. Procesos: que se dividen en administración, métodos y ejecutantes.
4. Outcomes o productos: que se divide en resultados de negocio, productos, servicios y las consecuencias para el trabajador.
5. Destinatarios: a nivel organizacional son los dueños o accionistas, a nivel operaciones los clientes y a nivel personas los empleados.

Figura 6. Modelo de Tosti.



Fuente: Bernárdez (2006)

Este tipo de modelo organizacional ayuda a la organización a detectar desde las condiciones en que se realizan los procesos como también en cómo llega a sus destinatarios, dando una retroalimentación de todo el proceso que se realiza y como este llega a sus empleados.

2.1.4 Modelos de evaluación.

Según Guerra López (2007) Existe abundante literatura profesional sobre evaluación y sus muchos contribuyentes y conceptos. Y existen ya varias fuentes y modelos de evaluación excelentes (por ejemplo: Fitzpatrick, Sanders & Worthern, 2004; Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Existen muchos modelos que valen la pena que no están aquí incluidos, los modelos seleccionados pueden ciertamente ser aplicados (y de hecho ya pueden haber sido aplicados), en cualquier número de contextos diferentes, incluyendo la mejora del desempeño.

De acuerdo con Guerra López (2007) los Cuatro Niveles de Evaluación de Donald Kirkpatrick (Four Levels of Evaluation -1959), uno de los modelos más ampliamente conocidos en las áreas de capacitación y mejora del desempeño. Los cuatro niveles son: reacción; aprendizaje; comportamiento y resultados.

A continuación se presentan los modelos de evaluación, los cuales son modelo del retorno de la inversión de Phillips (ROI), Método del Caso de Éxito de Brinkerhoff y por último el Modelo de Evaluación CIPP

Modelo de Retorno de la Inversión de Phillips (ROI)

Jack Phillips popularizó el proceso de evaluación basado en el retorno de la inversión (1997), dentro del área de entrenamiento y mejora del desempeño. La metodología ROI de Phillips mide el retorno de la inversión de programas y soluciones, particularmente aquellas relacionadas con el entrenamiento y desempeño humanos, utilizando los cuatro niveles de Kirkpatrick, como niveles precedentes requeridos que ayudan a establecer un efecto en cadena.

La motivación principal de la metodología ROI de Phillips, es medir los beneficios monetarios del entrenamiento y desarrollo de programas contra sus costos. Un atributo clave es que brinda solución y provee un lineamiento para el aislamiento de los efectos del entrenamiento,

Método del Caso de Éxito de Brinkerhoff

El Método del Caso de Éxito fue desarrollado para resolver las frustraciones de otras perspectivas de evaluación más tradicionales. Brinkerhoff propone el SCM como un enfoque simple que puede ser implementado por completo en un lapso de tiempo mínimo. Tiene la intención de producir evidencia concreta del efecto de la capacitación, de un modo que los líderes de la organización y otros encuentren altamente relevante y creíble, relacionando incidentes verificables de los participantes del entrenamiento que hayan aplicado el contenido aprendido a su comportamiento, demostrando el impacto de valor en los resultados organizacionales obtenidos.

Modelo de Evaluación CIPP

El Modelo de Evaluación CIPP, fue propuesto por Daniel Stufflebeam (1967), y es un encuadre de trabajo que tiene intenciones de guiar las evaluaciones tanto formativas como acumulativas de proyectos, programas, personal, productos, instituciones y sistemas. Sus siglas, denotan los conceptos de la base del modelo, el cual se enfoca en la evaluación de los contextos, Insumos, procesos y productos de una entidad.

El propósito subyacente del modelo es el de brindar a los clientes de la evaluación, con información válida y actualizada que les permita identificar las áreas necesitadas de desarrollo y mejora.

2.2 Planeación estrategia con enfoque mega.

Según Celaya (2007) la planeación estratégica con enfoque mega representa un cambio del enfoque tradicional centrado en sí mismo, en la mejora del desempeño

individual, y en asegurarse que su organización también agrega valor a los clientes y a la sociedad.

La investigación se abordara bajo el enfoque mega que considera debe impactar primeramente a la sociedad de una manera positiva en la organización. Según Kaufman (2004) Es basar toda la planificación y acción en la entrega de valor añadido a los clientes externos y la sociedad.

Kaufman (2004) la planificación mega vincula el valor social añadido con lo que una organización puede o debería de entregar. Este proceso identifica las formas de proporcionar una información razonable y lógica para definir propósitos útiles, así como también identificar y seleccionar razonablemente intervenciones sensibles y responsables, incluyendo programas, proyectos, actividades y productos

Hay tres niveles de planificación de acuerdo a Kaufman (2004): **Mega, Macro y Micro**. Cuando la planificación se dirige hacia la sociedad como el principal cliente y beneficiario de lo que se logra, esto es de interés para el nivel Mega. Cuando el cliente y beneficiario principal, es la misma organización, hablamos de nivel Macro. Cuando el cliente y beneficiario es un individuo o pequeño grupo, entonces hablamos de nivel Micro de planificación.

Kaufman (2004) muestra en su aportación nueve pasos de determinación de necesidades:

1. Decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (no deseos).
2. Identificar los tres niveles de determinación (y planificación) de necesidades que serán incluidas –Mega, Macro y Micro- y comprometerse a la determinación (y planificación) de necesidades que se inicia en el nivel Mega.

3. Identificar a los participantes en la determinación de necesidades y planificación.
4. Obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades (y planificación).
5. Obtener la aceptación de Mega como marco de referencia de la determinación de necesidades (y planificación).
6. Recopilar información sobre necesidades externas e internas.
7. Enumerar las necesidades identificadas, documentadas y acordadas
8. Ubicar las necesidades en orden de prioridades (basándose en los costes de encontrar y no encontrar necesidades), ordenar según su prioridad y reconciliar diferencias.
9. Enumerar los problemas (necesidades seleccionadas) a resolver y obtener el acuerdo de los socios.

La determinación de necesidades facilita la dirección para hacer una planeación y una resolución eficaz de los problemas.

Cada uno de los pasos de la determinación de necesidades utilizan diferentes herramientas y técnicas centradas en los resultados.

2.3 Evaluación.

Según Guerra-López (2007) la evaluación consiste en la toma de decisiones generadas a partir de la información recabada, que conlleva a una mejora del desempeño tanto en programas como en organizaciones.

2.3.1 Antecedentes evaluación.

Scriven (1991) hace referencia a la evaluación como una práctica que data de la evaluación de la espada del samurái. Otro tipo de evaluación también se evidencia desde el año 2000 A.C, cuando oficiales chinos mantenían servicios civiles de exanimación para medir la habilidad de los individuos que aspiraban a ocupar posiciones en el gobierno, mientras que Sócrates integro evaluaciones verbales como parte de su práctica instruccional (Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2004).

Como respuesta a la insatisfacción respecto a los programas educacionales y sociales, una forma de evaluación educacional puede ser rastreada en Gran Bretaña, durante los años 1800, cuando el gobierno envió comisiones reales para escuchar testimonios de varias instituciones. En los años 1930, Ralph Tyler promulgó un llamado a medir el logro de objetivos con un criterio estandarizado (Fitzpatrick et al., 2004). Durante los años 1960 Scriven y Cronbach introdujeron una evaluación formativa y acumulativa y Daniel Stufflebeam enfatizo resultados sobre procesos. (Istaitieh, 1999).

En 1963, Cronbach publicó un importante trabajo, *Course improvement through evaluation*, desafiando a los educadores para que midan el aprendizaje real, en vez de la maestría pasiva de los hechos. Más aún, él propuso utilizar instrumentos cualitativos (por ejemplo: entrevistas y observaciones) para obtener los resultados del estudio. Hacia fines de los años 1960, renombradas figuras dentro del área evaluativa, como Edgar Suchman, Michael Scriven, Carol Weiss, Blaine Worthen y James Sanders, redactaron los primeros textos acerca de la evaluación de programas. En 1971 Stufflebeam propuso el CIPP (acrónimo de context, input, process & product – contexto entrada, proceso & producto), como modelo de evaluación mxz devolutivo para la toma de decisiones. Durante el mismo año, Malcolm Provus introdujo el Modelo para evaluar discrepancias. En 1972, Scriven propuso una evaluación que intencionalmente ignorara los objetivos predeterminados

del programa (*goal-free evaluation*), en un esfuerzo de alentar a los evaluadores a encontrar consecuencias involuntarias. En 1975, Stake brindó una evaluación receptiva. En 1981, Egon Guba e Yvonna Lincoln propusieron una evaluación naturista basada en el trabajo de Robert Stake, alimentando el debate entre los métodos cualitativos vs. Cuantitativos (Fitzpatrick, et al., 2004).

Todo esto ocurría en un contexto de mejora para justificar los billones de dólares que el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica estaba invirtiendo en programas sociales, de salud y educacionales (Fitzpatrick, et al., 2004; Patton, 1997). Con la finalidad de justificar tales inversiones, las personas responsables de dichos programas comenzaron pronto a consultar a los evaluadores, acerca de cómo sus programas podían ser mejorados. Por lo que el propósito inicial de la evaluación de programas consistió en juzgar si los programas valían la pena, como para continuar financiándolos.

Las entidades educacionales en particular, generaron comisiones evaluadoras, en parte para documentar sus logros, cuando Sputnik se convirtió en el catalizador de la posición pasiva de los Estados Unidos de Norteamérica respecto a la educación, al compararla con otros países. El requerimiento de evaluadores pronto se acrecentó, y el gobierno respondió solventando programas universitarios dedicados a la investigación educacional y a la evaluación. En los años 1970s y 1980s, la evaluación se hizo su propio lugar, al trascender sus aplicaciones del campo gubernamental y educacional, hacia la administración de empresas y otras áreas. En la actualidad, las evaluaciones son realizadas en varias áreas, y utilizando varias perspectivas y métodos.

2.3.2 Métodos de evaluación.

Los métodos de evaluación del desempeño, son un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados y procesados, y utilizarlas para la toma de decisiones y soluciones que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano, dentro de las organizaciones.

Davis & Wether (1996) plantean dos oraciones de los métodos. Los orientados al “pasado”, que tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que, hasta cierto punto, se puede medir. Y los orientados al “futuro” se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial del personal o estableciendo metas de desempeño para el futuro. En la tabla 1. Se muestra la clasificación de métodos del desempeño, orientados al pasado y al futuro.

Tabla 1. Clasificación de métodos de evaluación

Clasificación de métodos orientados al pasado y al futuro	
<i>Métodos orientados al pasado</i>	<i>Métodos orientados al futuro</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Se ocupan del desempeño que ya se ha producido y se puede evaluar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfocan en el desempeño futuro evaluando el potencial del personal o fijando metas de desempeño para el futuro.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escala de clasificación ▪ Escala de clasificación basada en la conducta ▪ Lista de verificación ▪ Método de elección forzada ▪ Método de incidentes críticos ▪ Método de revisión sobre terreno ▪ Pruebas y observaciones de rendimiento ▪ Método de evaluación de grupos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoevaluaciones ▪ Evaluaciones psicológicas ▪ Administración por objetivos ▪ Técnica de centro de evaluación

Fuente: Werther y Davis (1996)

A continuación se mencionaran algunos métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado y orientados al futuro, los cuales permiten mejorar el desempeño a través de retroalimentación.

Métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado

Estos métodos tienen ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La evaluación del desempeño en el pasado, permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos renovados para mejorar el desempeño. Werther y Davis (1996)

Escala de clasificación

Este método, el evaluador valora al individuo según factores como: iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, actitud y cantidad de trabajo. Este método se basa exclusivamente en las opiniones del evaluador. En muchos casos, sin embargo, los criterios están relacionados directamente con el desempeño en el trabajo. Este método se basa en que su elaboración y manejo son de bajo costo: los evaluadores requieren poca capacitación y tiempo para llenar las formas y se puede aplicar a un gran número de empleados. Werther y Davis (1996)

Escala de calificación basadas en la conducta

Este método trata de reducir la subjetividad y las desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño. En la escala, se describen en conductas relacionadas con el trabajo, es más probable una evaluación objetiva a lo largo de la escala. La forma indica conductas específicas, que se pueden utilizar para proporcionarles y retroalimentarles el desempeño al personal. Werther y Davis (1996)

Lista de verificación

En este método, el evaluador no valora el desempeño sino solo lo registra. Aquí se refiere que el evaluador escoja frases o palabras, que describan las características y el rendimiento de cada empleado. Werther y Davis (1996)

Método de elección forzada

Este consiste en evaluar el desempeño humano por parte del evaluador, mediante la elección de entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que correspondan más o menos a la persona que evalúa. De cada bloque, el conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debía escoger forzosamente una o dos, las que más se identifiquen con el desempeño del empleado evaluado. Werther y Davis (1996)

Métodos de incidentes críticos

En este método, se solicita a la persona que hace la revisión, elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Este método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad. De manera ideal, se le da la oportunidad a la persona a evaluar, de manifestar su punto de vista sobre circunstancias del incidente y conocer el tipo de conducta que el evaluador considera importante. Werther y Davis (1996)

Métodos de investigación de campo

Por medio de este método, un analista del departamento de personal solicita al supervisor información específica, sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora una evaluación basada en esta información. La información se envía al supervisor para que la revise, la modifique, la apruebe y la analice con el empleado calificado. El analista registra la calificación en la forma específica de calificaciones. Werther y Davis (1996)

Este método es amplio, ya que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear conjuntamente con el supervisor, su desarrollo en la empresa. Werther y Davis (1996)

Método de evaluación en grupos

Este método permite que otras personas, además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados. Un grupo de gerentes y jefes de departamento que conocen al empleado, incluyendo a su supervisor inmediato, se reúnen en conferencia con un coordinador, cuya función principal, es mantener objetividad en la evaluación. Werther y Davis (1996).

Las evaluaciones en grupo son útiles para tomar decisiones, relativas a aumentos de sueldos por meritos, ascensos y recompensas de la organización, porque pueden dar como resultado una calificación de personal bueno y malo. Werther y Davis (1996)

Métodos de evaluación del desempeño orientados al futuro

Estos métodos consisten en realizar una evaluación con base en el futuro, se centran en el desempeño del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Werther y Davis (1996)

Método de autoevaluaciones

Lograr que los empleados realicen una autoevaluación, puede ser una técnica útil de evaluación, si el objetivo de dicha evaluación es facilitar el autodesarrollo. Cuando los empleados se evalúan así mismos, es menos probable que se presenten conductas defensivas. Por tanto, el auto mejoramiento será mucho más probable. Cuando se utilizan autoevaluaciones, para determinar zonas de mejoramiento necesario, pueden ayudar a los usuarios a establecer objetivos personales, para el mejoramiento futuro. Werther y Davis (1996).

Administración por objetivos

Es un método de evaluación del desempeño, que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos. El monto central de la administración por objetivos es, que cada empleado y su jefe establecen conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro. De manera ideal, esos objetivos se basan en un acuerdo mutuo y son realmente mensurables. Si se satisfacen las dos condiciones, los empleados tienen probabilidades de sentirse más motivados, para alcanzar los objetivos, puesto que participaron en su establecimiento. Werther y Davis (1996).

Método de centro de evaluación

Este método se usa para predecir, cuál será el desempeño futuro del individuo y es específicamente importante en la toma de decisiones, respecto a promociones de personal. Werther y Davis (1996)

Con el propósito de identificar el talento administrativo futuro, algunas empresas (grande) han creado “centros de evaluación”. Muchas organizaciones han pronosticado, basadas en la suposición de que lo ha hecho una persona en el pasado, es el mejor indicado de lo que hará en el futuro.

2.3.3 Formativa- Sumativa.

Según Guerra-López (2007) hace algunas décadas, la gente se dio cuenta de que enfocarse únicamente en los objetivos, podía causar que el evaluador perdiera datos importantes del proceso y del contexto. En los años 1960, surgió el hecho de que la evaluación podría jugar un rol en el desarrollo de programas educacionales, para adaptar los contenidos y el proceso durante el camino hacia los resultados finales, cuando Michael Scriven (1967) introdujo los términos “formativo y sumativo” (“formative and summative”).

Evaluación Formativa

De acuerdo a Guerra-López (2007) la evaluación formativa ocurre típicamente durante una etapa de desarrollo de un programa, y puede ser utilizada para mejorar el programa antes de lanzarlo formalmente. Por supuesto, la perspectiva formativa puede ser utilizada para mejorar todas las etapas de la mejora del desempeño, desde la necesidad de la implementación, hasta la evaluación en sí misma.

La evaluación formativa también es de suma importancia para las contribuciones generales de programas y otras soluciones. Más aún, la evaluación formativa puede ser diseñada de forma tal que monitoree continuamente la alineación del programa con sus subsistemas y suprasistema para facilitar el logro de su valor final.

La evaluación durante el proceso de aprendizaje o formativa es un término que fue introducido en el año 1967 por M. Scriven para referirse a los procedimientos utilizados por los profesores con la finalidad de adaptar su proceso didáctico a los progresos y necesidades de aprendizaje observados en sus alumnos.

Responde a una concepción de la enseñanza que considera que aprender es un largo proceso a través del cual el alumno va reestructurado su conocimiento a partir de las actividades que lleva a cabo. Si un estudiante no aprende, no es solamente debido a que no estudia o a que no tiene las capacidades mínimas, sino que también puede ser motivado por las actividades que se le proponen.

Según M. Scriven (1967), Este tipo de evaluación tiene, pues como finalidad fundamental, una función reguladora del proceso de enseñanza – aprendizaje para posibilitar que los medios de formación respondan a las características de los estudiantes. Pretende principalmente detectar cuales son los puntos débiles del aprendizaje más que determinar cuáles son los resultados obtenidos con dicho aprendizaje. La evaluación formativa se centra en comprender este funcionamiento del estudiante frente a las tareas que se proponen. La información que se busca se refiere a las representaciones mentales del alumno y a las estrategias que utiliza para llegar a un resultado determinado. Los errores son objeto de estudio en tanto que es revelador de la naturaleza de las representaciones o de las estrategias elaboradas por el estudiante.

A través de los errores, se puede diagnosticar que tipo de dificultades tienen los estudiantes para realizar las tareas que se les proponen, y de esta manera poder

arbitrar los mecanismos necesarios para ayudarles a superarlos. Pero también interesa remarcar aquellos aspectos del aprendizaje en los que los alumnos han tenido éxito, pues así se refuerza este aprendizaje.

Se dice que la evaluación formativa pone el acento en la regulación de las actuaciones pedagógicas y, por lo tanto, se interesa fundamentalmente más en los procedimientos de las tareas que no en los resultados. En resumen, la evaluación formativa persigue los siguientes objetivos: la regulación pedagógica, la gestión de los errores y la consolidación de los éxitos.

Evaluación sumativa

De acuerdo a Guerra-López (2007) La evaluación acumulativa (summative evaluation) ocurre luego de la implementación de un programa o solución, y usualmente requiere la cantidad de tiempo de asentamiento apropiada, para que el objeto de evaluación tenga la oportunidad de tener por completo el impacto requerido en el desempeño, en varios niveles de la organización. Es importante notar que la evaluación acumulativa también puede ser utilizada para mejorar programas y soluciones.

La evaluación sumativa de los aprendizajes es el conjunto de técnicas y procedimientos de evaluación que se aplican al final de un curso, o de partes considerables de este, con el propósito de calificar y documentar el éxito o fracaso del alumno. El propósito fundamental de la evaluación sumativa de los aprendizajes es el de calificar a los alumnos e informar a estos y a sus padres del éxito o fracaso que han tenido en sus actividades de aprendizaje. La calificación de los alumnos ha sido uno de los principales cometidos que se le ha asignado a la evaluación de los aprendizajes.

Proceso de la evaluación sumativa

Según Brenes F. (1987). La evaluación sumativa de los aprendizajes, al igual que las otras dos formas de evaluación analizadas, es un proceso que puede dividirse en fases o etapas que deben cumplirse de acuerdo a un orden técnico y a un orden legal administrativo. A continuación se mencionan las fases del proceso. Ver figura 7.

1. Determinación de los objetivos que deben de evaluarse

Tiene como principal punto de partida la especificación de los objetivos de aprendizaje, en esta modalidad de evaluación serán de carácter general puesto que evalúan el rendimiento del estudiante a lo largo de las partes considerables del curso.

2. Elaboración de instrumentos de evaluación

Esta fase debe de llevarse a cabo teniendo en cuenta que sobre la base de los resultados que se obtienen al aplicarlos se decide si el estudiante pasa o no al siguiente nivel escolar.

3. Administración de los instrumentos de evaluación

Los instrumentos de evaluación son una fiel expresión de lo que verdaderamente aprendieron los estudiantes durante sus actividades escolares. Obtener los resultados válidos, objetivos y confiables recomendando al maestro tomar las medidas de orden ambiental y psicológico que deben tomarse en cuenta.

4. Obtención de puntuaciones

Tienen el objeto de salvaguardar la veracidad de dichos resultados en el momento de calificar las pruebas, el maestro debe de tomar una serie de medidas acerca de las cuales nos hablan la mayoría de los textos de evaluación

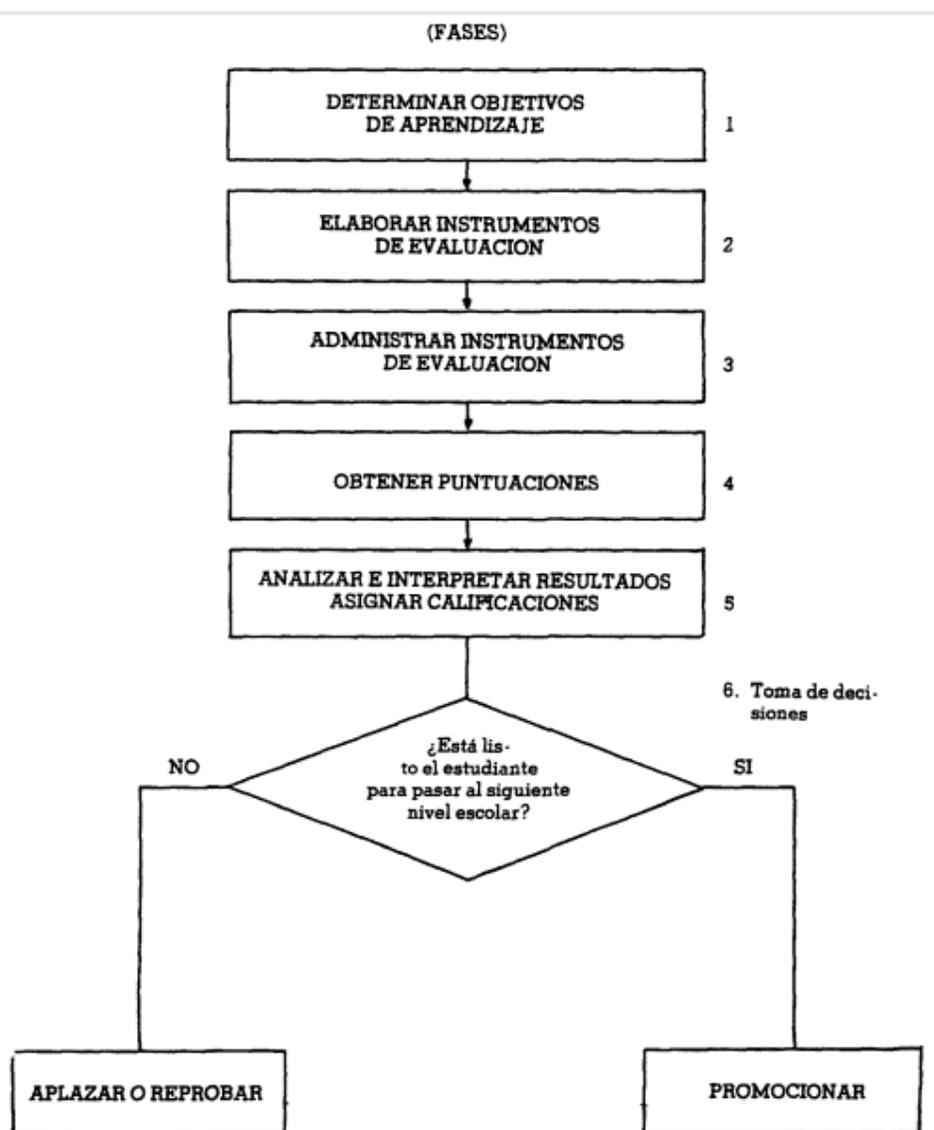
5. Análisis e interpretación de resultados y asignación de calificaciones

Consiste fundamentalmente en establecer hasta qué punto se han alcanzado ciertos objetivos de aprendizaje de manera que, reconociendo en lo que tienen deficiencia los estudiantes, se pueden reorientar las actividades de enseñanza – aprendizaje.

6. Toma de decisiones

Se trata de la promoción o aplazamiento de un estudiante que ha desarrollado las actividades escolares correspondientes a un periodo lectivo completo.

Figura 7. Proceso de evaluación sumativa.



Fuente: Brenes Fernando (1987).

Es de suma importancia que las organizaciones, hoy en día realicen evaluaciones sumativas, éstas les generan más seguridad a la hora de mejorar los programas establecidos ya que se conocen las fallas con las que se han tropezado las organizaciones.

2.4 Sistema de mejora continua para la organización.

Según Guerra-López (2007) “La mejora continua de una organización depende del tipo de responsabilidad individual, apoyado por el requerimiento de autoridad para llevar a cabo los cambios solicitados”.

La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. El objetivo de una cultura de mejora continua, es por lo tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación del desempeño.

El beneficio de la mejora continua puede tener pagas increíbles en cualquier emprendimiento. El proceso ideal es aquel que pueda ser controlado para definir y luego mantener la calidad, y para ajustarse a ella ante el menor signo de que está sucediendo algo inaceptable. Mientras que la medición del control de calidad mantiene las cosas en su camino, todas las partes de la organización son alentadas a mirar, de un modo coordinado, por las formas para mejorar la empresa mediante el ajuste de especificaciones diseñadas y la alteración de varios procesos para incluir cualquier nueva característica improvisada y/o cambios en aquello que no entregue mediciones exitosas. La mejora continua de una organización depende del tipo de responsabilidad individual, apoyado por el requerimiento de autoridad para llevar a cabo los cambios solicitados.

Existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua: el monitoreo y el ajuste. El monitoreo es acerca de la medición y el rastreo. Nosotros medimos lo que importa y rastreamos su progreso. El ajuste es acerca del cambio.

La retroalimentación se utiliza en la etapa de monitoreo para promover y facilitar el cambio deseable.

De acuerdo a Cummings y Worley (2005) citado por Guerra-López (2007), las tres funciones claves que el equipo de liderazgo debe jugar para facilitar la mejora continua y el cambio en la organización son:

1. Visión: los líderes deben articular objetivos claros y creíbles, incluyendo la visión general, con respecto a los estándares de desempeño.
2. Energía: los líderes deben modelar la excitación personal y conductas de compromiso que esperan de los otros, así como comunicar ejemplos tempranos de éxito.
3. Apoyo: los líderes deben brindar los recursos requeridos para llevar adelante el cambio significativo, y alinear las consecuencias con los comportamientos deseables.

Todas las organizaciones deben de implementar la mejora continua en sus procesos ya que esto les generara beneficios ya sea a corto o largo plazo, es una forma de agregarle valor a los productos o servicios que estos manejan.

CAPÍTULO III

MÉTODO

En este apartado se explicará la metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación de la planeación estratégica, considerando los sujetos, materiales y procedimiento que se utilizaron para la elaboración del mismo.

3.1 Sujeto.

La presente investigación fue realizada considerando como sujeto bajo estudio al Distrito de Riego del Río Mayo, cuyo giro principal es la conservación, operación y administración de la red mayor de canales, drenes y caminos en su jurisdicción.

3.2 Materiales.

Con respecto a la evaluación, se diseñaron dos check list (Ver anexo), el cual servirá como apoyo para la presente investigación ya que fue una herramienta de útil para llevar a cabo el proceso.

Para el primer instrumento se elaboraron 14 preguntas con opciones dicotómicas relacionadas a la planeación estratégica con enfoque Mega, según Kaufman (Ver anexo 1). En el segundo instrumento se realizaron 14 preguntas con opciones

dicotómicas basadas en el ciclo de acción – investigación de Kemmis (2003) el cual se compone de 4 fases donde la primera es la planeación, en esta se realizaron 4 preguntas donde se refleja si la planeación estratégica con enfoque mega fue planeada adecuadamente, la segunda fase es la acción en esta se realizaron 3 preguntas dirigidas a las acciones que se llevaron a cabo en la planeación estratégica, la tercera fase que es la observación contiene 3 preguntas las cuales tienen como objetivo considerar si se tomaron las medidas adecuadas en la realización de la planeación estratégica con el enfoque mega y por último la cuarta fase que es la reflexión la cual contiene 4 preguntas relacionadas a conocer el impacto que se puede tener con la implementación de dicho check list. (Ver anexo 2)

3.3 Procedimiento.

Para dar cumplimiento al objetivo de este proyecto se estableció la siguiente ruta metodológica:

1. Investigación bibliográfica de planeación estratégica y evaluación formativa

En este punto se realizó una búsqueda de información sobre temas de gran interés para la elaboración de la investigación como lo fueron: la planeación estratégica con enfoque mega y la evaluación formativa

2. Recopilación de la información

Una vez identificadas las necesidades que se requieren, se seleccionó la información más importante y necesaria para poderla realizar y estructurar el trabajo de investigación los temas de gran relevancia fueron: Tecnología de Desempeño Humano (HTP), Modelo de Desempeño Individual de Thomas Gilbert, Planeación estratégica con enfoque mega, Evaluación formativa y el Sistema de mejora

continua. Dichos temas permitieron conocer e informarnos acerca de cómo se puede mejorar el desempeño en los empleados, manteniéndolos socialmente responsables por lo que es su organización y el entorno que influye en ella y cómo se puede seguir mejorando día con día.

3. Revisión del plan estratégico para el Distrito de Riego del Río Mayo

Se buscó identificar, qué elementos se contemplaron en la elaboración del plan estratégico con enfoque mega para el Distrito de Riego del Río Mayo. Se conoció la plataforma filosófica, elaboración de las estrategias, mapa estratégico con el enfoque de la mega planeación y la elaboración del tablero de control.

4. Realización del Primer Check List para el personal con conocimiento de la planeación estratégica con enfoque mega.

Se considero la información recabada y analizada, posteriormente se tomaron en cuenta variables e indicadores que ayudaron a realizar el check list enfocado en la planeación estratégica con enfoque mega, tomando en cuenta que el personal al que se le aplicara el formato son personas con conocimientos en el tema.

5. Revisión del equipo de trabajo del formato de evaluación

Se realizó la revisión del formato de evaluación en el equipo del proyecto para contemplar las preguntas adecuadas para llevar a cabo la evaluación de la planeación estratégica con enfoque Mega.

6. Revisión y autorización por parte del asesor

En este punto se realizó la revisión del Chek List por parte del asesor, para poder así utilizarlo como instrumento formal, y que este se pueda utilizar dentro de la empresa.

7. Realización del Segundo Chek List para los gerentes

Se diseñó, el segundo Check List el cual se tomó en cuenta el ciclo de “Action Research” – Kemmis. (Citado en Mejía, 2003.) Para la realización de las preguntas las cuales consto de 14 preguntas dicotómicas.

8. Revisión y autorización por parte del asesor

Se hizo la revisión del Chek List como también su autorización para poder utilizarlo en la empresa como instrumento formal de apoyo para la realización de la evaluación de la planeación estratégica con enfoque Mega.

9. Elaboración definitiva de la propuesta de la evaluación formativa del plan estratégico para el Distrito de Riego del Río Mayo

Se tomaron en cuenta los pasos que permitir realizar una evaluación formativa de planeación estratégica con enfoque Mega en Distrito de Riego del Río Mayo, realizando un instrumento para la evaluación de la misma.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo se detallan los resultados derivados de la propuesta de evaluación formativa al proceso de planeación estratégica con enfoque mega del Distrito de Riego del Río Mayo.

4.1 Resultados.

Como resultado final se presenta la propuesta para realizar la evaluación formativa de la Planeación estratégica a la empresa Distrito de Riego del Río Mayo que lleve a cabo con su personal:

Formatos de Evaluación Formativa

Guía para el usuario de los formatos de evaluación

Objetivo

Los formatos de evaluación son un instrumento de apoyo para el personal de Distrito de Riego del Rio Mayo, los cuales permitirán conocer la pertinencia de la planeación estratégica con enfoque mega y si el proceso es el adecuado antes de ser implementada.

Aplicación

La presente propuesta de evaluación consta de dos check list, el primero esta diseñado para la aplicación a personas con conocimientos de la planeación estratégica con enfoque mega, el segundo check list es para gerentes el cual se tomo en cuenta el ciclo de “Action Research” – Kemmis. (Citado en Mejía, 2003.) Para ayudar a que el personal tenga un análisis critico y comprenda de una mejor manera el instrumento y de esta manera se obtengan los mejores resultados en su aplicación.

La propuesta de evaluación realizada a Distrito de Riego del Rio Mayo ayudara a obtener e interpretar los resultados adquiridos de los check list y así conocer si realmente la planeación estratégica con enfoque mega cumple con el enfoque.

En caso de que el interesado en la aplicación de los instrumentos, no tenga el conocimiento suficiente sobre la actividad se le recomienda que busque asesoría de expertos, ya que la aplicación de los check list y la emisión de juicios sin conocimientos requeridos para ello, puede causar problemas dentro de la empresa.

Check list #1. Formato de evaluación para expertos

Distrito de Riego del Río Mayo S. de R. L. de I. P. y C. V.

Evaluación del cumplimiento de la planeación estratégica con enfoque mega
Buenos días estamos realizando una investigación, por lo que le pedimos unos minutos de su tiempo para contestar esta evaluación.

Evaluado: _____ **Puesto:** _____

Fecha de evaluación: _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste la opción que más se adapte a su criterio.

	SI	NO
1. ¿Considera que las metas son congruentes con la visión y misión?		
2. ¿Se contemplaron los elementos necesarios para la realización de la misión?		
3. ¿Se identificaron las necesidades de la organización en la realización de la planeación?		
4. ¿Se recopiló información sobre las necesidades externas e internas con las que se enfrenta la organización?		
5. ¿Considera que al momento de la investigación se analizó los costos y consecuencias con los que se puede enfrentar?		
6. ¿Se aplicó un instrumento de tipo diagnóstico para determinar las áreas de oportunidad en las que se puede trabajar?		
7. ¿Se tomó en cuenta a la sociedad como beneficiario para la elaboración de la planeación estratégica?		
8. ¿Se tomó en cuenta al cliente como principal beneficiario para la misma organización?		
9. ¿La planeación estratégica, cumple con el valor que la organización quiere a dar a conocer en la sociedad?		
10. ¿La planeación está enfocada en agregar valor a los clientes externos y la sociedad?		
11. ¿La organización obtendrá en un largo plazo resultados medibles que impacten a la empresa de una manera positiva?		
12. ¿Considera que la planeación estratégica diseñada es la adecuada para la organización?		
13. ¿Considera que la planeación estratégica es flexible, permite modificaciones en los planes con el fin de responder a las cambiantes circunstancias del entorno?		
14. ¿Los procesos empleados están diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes?		

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Check list #2. Formato de evaluación para gerente.

Distrito de Riego del Río Mayo S. de R. L. de I. P. y C. V. Evaluación del cumplimiento de la planeación estratégica con enfoque mega “Check list”

Buenos días estamos realizando una investigación, por lo que le pedimos unos minutos de su tiempo para contestar esta evaluación.

Evaluado: _____ Puesto: _____

Fecha de evaluación: _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste la opción que más se adapte a su criterio.

	SI	NO
PLANIFICAR		
¿Se identificaron las necesidades de la organización en la realización de la planeación?		
¿Se recopiló información sobre las necesidades externas e internas con las que se enfrenta la organización?		
¿Considera que al momento de la investigación se analizó los costos y consecuencias con los que se puede enfrentar?		
¿Se aplicó un instrumento de tipo diagnóstico para determinar las áreas de oportunidad en las que se puede trabajar?		
ACTUAR		
¿La organización se encuentra comprometida por la búsqueda de la mejora de la situación actual?		
¿La organización busca mejorar sus prácticas?		
¿Los procesos empleados están diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes?		
OBSERVAR		
¿Se tomó en cuenta a la sociedad como beneficiario para la elaboración de la planeación estratégica?		
¿Considera que la planeación estratégica diseñada es la adecuada para la organización?		
¿Se tomó en cuenta al cliente como principal beneficiario para la misma organización?		
REFLEXIONAR		
¿La planeación estratégica, cumple con el valor que la organización quiere a dar a conocer en la sociedad?		
¿La organización obtendrá en un largo plazo resultados medibles que impacten a la empresa de una manera positiva?		
¿Considera que la planeación estratégica es flexible, permite modificaciones en los planes con el fin de responder a las cambiantes circunstancias del entorno?		
¿Considera que la planeación estratégica diseñada es la adecuada para la organización?		

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

4.2 Discusiones.

La presente investigación se basó en elaborar propuestas de evaluación formativa para el Distrito de Riego del Rio Mayo, como resultado se obtuvieron dos check list uno para expertos en la planeación estratégica con enfoque mega y otro para gerentes de la organización. Dichos instrumentos fueron elaborados de acuerdo a las necesidades que se requieren dentro de la empresa.

El primer check list está diseñado para expertos, ya que cuentan con conocimientos en el tema, y esto permite recabar e interpretar la información de una manera más clara y precisa. Obteniendo información contundente, la cual permitirá lograr resultados reales en la toma de las decisiones dentro del Distrito de Riego del Rio Mayo y así mismo permitirá saber la opinión de personas que no laboran dentro de la misma teniendo consigo mismo una perspectiva totalmente diferente a la que se tiene en la empresa.

El segundo check list, está dirigido a los gerentes que bien en sí, sí tienen idea de lo que es una planeación estratégica, pero no están empapados en el tema, por lo tal se tomo en cuenta el ciclo de “Action Research” – Kemmis. (Citado en Mejía, 2003.) para ayudar a que el personal tenga un análisis crítico y se comprenda de una mejor manera el instrumento diseñado, permitiendo reflexionar y dar una respuesta adecuada , trayendo como beneficio que el check list sea más claro y fácil de entender.

La propuesta de evaluación formativa que se realizó, ayudara a que el Distrito de Riego del Rio Mayo, obtenga resultados correctos conociendo así mismo si la propuesta de planeación estratégica con enfoque mega cumple con el enfoque, adaptando así mismo la Mejora del Desempeño humano, ya que este propone la mejora continua y sostenible del desempeño individual, grupal y organizacional.

Autores como Guerra, Scriven, Kaufman pudieron observar diferentes dificultades que fueron obstáculos para avanzar en la recopilación y análisis de la misma ya que la mayoría de los libros se encuentran en el idioma de inglés, por lo cual se realizaron traducciones que permitieron avanzar en el tema. Sin embargo la escasa información que se recopiló está enfocada a la educación y no en las organizaciones.

Como también se encuentra información acerca de la evaluación sumativa en mayor relevancia que la evaluación formativa, donde describen como las organizaciones que realizan este tipo de evaluación, evalúan los programas que se implementan midiendo los efectos que se obtuvieron como también si se lograron los objetivos que se plantearon.

En México, las organizaciones que utilizan la evaluación están más enfocadas en la evaluación sumativa y en su mayoría son instituciones públicas, donde buscan conocer el impacto que tuvieron sus proyectos, y no se preocupan por conocer si su proceso es el adecuado antes de llevarlo a la práctica trayendo por consiguiente costos en la implementación de programas y proyectos que debieron corregirse antes de implementarse.

Es por ello que el presente estudio ayudara a las organizaciones a conocer las necesidades que presentan los procesos que realizan, antes de llevarlo a la práctica mejorando así en un futuro el impacto que las empresas puedan tener, reduciendo riesgos y aumentando la competitividad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones que se originan de este trabajo de investigación

5.1 Conclusiones.

Se concluye que la propuesta diseñada para el Distrito De Riego Del Rio Mayo, la cual consiste en evaluar la planeación estrategia con enfoque mega, fue diseñada con éxito contemplando todos los indicadores y las variables, permitiendo verificar si el proceso es el adecuado para que la empresa pueda utilizarlo y llevarlo a la práctica, y de esta manera analizar e interpretar la información facilitando la toma de decisiones y mejora en el proceso de la planeación estratégica con enfoque mega.

La planeación estratégica con enfoque mega, son herramientas que se complementan dentro de la organización con una visión y misión de futuro y enfocada en la sociedad, impactando dentro los niveles de eficiencia administrativa.

La evaluación formativa permite obtener mejores técnicas y procedimientos resultando de mayor beneficio, así mismo establece mecanismos de corrección en términos de alternativas pertinentes y factibles de emplear para superar las fallas,

corregir errores y reforzar los logros alcanzados. Es por ello que es oportuno señalar que la aplicación es el medio más idóneo para hacer efectiva la evaluación continua.

Se puede cumplir con la evaluación formativa siempre que se tenga información de la marcha en todos y cada uno de los procesos realizados lo determinante es que se conozca la situación completa de la organización y las actividades que se realizan.

5.2 Recomendaciones.

Al finalizar este proyecto, la principal recomendación es que se someta la planeación estratégica a la evaluación formativa para así afinar detalles que permitan la mejora continua en la organización, reuniendo datos que permitan probar la validez y confiabilidad de los instrumentos diseñados. Es oportuno señalar que se le recomienda al Distrito de Riego del Rio Mayo la aplicación de la evaluación formativa tal y como fue diseñada.

Es caso de que el interesado en la aplicación de los instrumentos, no tenga el conocimiento suficiente sobre la actividad se le recomienda que busque asesoría de expertos, ya que la aplicación de los check list y la emisión de juicios sin conocimientos requerido para ello, puede causar problemas dentro de la empresa.

Cabe mencionar que existen riesgos inherentes a la ejecución de todo proyecto, sin embargo los riesgos existentes van más allá de la evaluación de la planeación estratégica con enfoque mega; estos residen en la implementación de dichos instrumentos, es decir, si bien es cierto se dispone de un formato de evaluación, esto de poco o nada será de utilidad, si no hay un compromiso para su ejecución por parte de todos los grupos de interés para que se le de seguimiento constantemente,

se trabaje en un solo sentido para alcanzar la visión y misión de la empresa, y se retroalimente al respecto.

Como tal es importante indicar que los instrumentos pueden ser utilizados por organizaciones con las mismas necesidades que tiene la empresa para la cual fue diseñada.

BIBLIOGRAFÍA:

- Bernárdez, M. (2005). Tecnología del desempeño humano. Manual de consultoría. México: Global Business Press.
- Bernárdez, M. (2006). “Tecnología del desempeño humano”. Acid- Free Paper. Estados Unidos de América. Recuperado 17 de Febrero del 2013:
- [http://books.google.com.mx/books?id=bZqhYOq8LhgC&pg=PA34&lpg=PA34&dq=thomas+gilbert+\(1978\)&source=bl&ots=XtoFeP_uDg&sig=qMLowpkiH3WQQkEpeogFJjiVui0&hl=es419&sa=X&ei=ETMAUbCaFaPQ2AX42oDoDg&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=thomas%20gilbert%20\(1978\)&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=bZqhYOq8LhgC&pg=PA34&lpg=PA34&dq=thomas+gilbert+(1978)&source=bl&ots=XtoFeP_uDg&sig=qMLowpkiH3WQQkEpeogFJjiVui0&hl=es419&sa=X&ei=ETMAUbCaFaPQ2AX42oDoDg&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=thomas%20gilbert%20(1978)&f=false)
- Brenes, F. (2007). Evaluación diagnóstica, formativa y sumativa de los aprendizajes. Universal, Estados Unidos de América.
- Brethower, D., & Smalley, K. (1998). Performance-based instruction: linking training to business results. New York, NY: John Wiley & Sons-ISP.
- Celaya, R. Contribución de las instituciones de educación superior a la generación de consecuencias sociales positivas. Ed. Autor House, Estados Unidos, 2007
- Guerra, L. (2007). Evaluación y mejora continua, conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. México: Global Business Press.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. “Essentials of management an international perspective”. Seventh edition; McGraw-Hill companies. Recuperado 26 de Marzo del 2013:
- http://books.google.com.mx/books?id=s_wzNWdevJoC&pg=PR11&dq=%E2%80%9CEssentials+of+management+an+international+perspective%E2%80%9D.&hl=es&sa=X&ei=ZbuwUdHpEYUerQHsnICwDw&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

- Parcerisa, A (2008). Evaluación como ayuda al aprendizaje. Quinta reimpresión. Recuperado el 28 de Marzo del 2013: http://books.google.com.mx/books?id=uaq_783f64C&pg=PA28&dq=que+es+la+evaluacion+formativa&hl=es419&sa=X&ei=FlsuUYLCCYnG2wW_8IGACQ&ved=0CEQQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false
- Kaufman, R. (2004). "Planificación mega: Herramientas practicas para el éxito organizacional". Londres. Universal Jaume. Recuperado el 1 de Mayo del 2013: <http://books.google.com.mx/books?id=ZluGmPzv1tkC&printsec=frontcover&dq=planeacion+estrategica+con+enfoque+mega+Kaufman&hl=es&sa=X&ei=6r6wUYDSDoHlrQGH4oHQBw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- Latorre, A. (2003). "La investigación acción; Conocer y cambiar la práctica educativa". Barcelona; Graó de IRIF, S.L. recuperado el 07 de Mayo del 2013: <http://books.google.com.mx/books?id=e1PLxGcRf8gC&pg=PA32&dq=investigacion+accion+de+Kemmis&hl=es&sa=X&ei=p8CwUZtYhqtAePHgcAD&ved=0CDwQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false>
- Llamas, Norma. Planeación estratégica bajo el enfoque mega aplicado a la empresa los deshidratados del desierto en Cd. Obregón. Cd. Obregón Sonora, 2009 (consulta 23 de abril 2013). Disponible en: http://antiguo.itson.mx/posgradosdenegocios/03_2009/Extensos/Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20bajo%20el%20enfoque%20Mega%20aplicado%20a%20la%20em.pdf
- Rodríguez, .J. (1995). "Administración moderna de personal". México; ECFSA.
- Walter, K. (1961). Las antiguas culturas mexicanas. Fondo de cultura económica.

ANEXOS

Anexo 1:

Guía para el usuario de los formatos de evaluación

Objetivo

Los formatos de evaluación son un instrumento de apoyo para el personal de Distrito de Riego del Rio Mayo, los cuales permitirán conocer la pertinencia de la planeación estratégica con enfoque mega y si el proceso es el adecuado antes de ser implementada.

Aplicación

La presente propuesta de evaluación consta de dos check list, el primero esta diseñado para la aplicación a personas con conocimientos de la planeación estratégica con enfoque mega, el segundo check list es para gerentes el cual se tomo en cuenta el ciclo de “Action Research” – Kemmis. (Citado en Mejía, 2003.) Para ayudar a que el personal tenga un análisis crítico y comprenda de una mejor manera el instrumento y de esta manera se obtengan los mejores resultados en su aplicación.

La propuesta de evaluación realizada a Distrito de Riego del Rio Mayo ayudara a obtener e interpretar los resultados adquiridos de los check list y así conocer si realmente la planeación estratégica con enfoque mega cumple con el enfoque.

En caso de que el interesado en la aplicación de los instrumentos, no tenga el conocimiento suficiente sobre la actividad se le recomienda que busque asesoría de expertos, ya que la aplicación de los check list y la emisión de juicios sin conocimientos requeridos para ello, puede causar problemas dentro de la empresa.

Anexo 2:

Check list #1. Formato de evaluación para expertos

Distrito de Riego del Río Mayo S. de R. L. de I. P. y C. V.

Evaluación del cumplimiento de la planeación estratégica con enfoque mega
Buenos días estamos realizando una investigación, por lo que le pedimos unos minutos de su tiempo para contestar esta evaluación.

Evaluado: _____ **Puesto:** _____

Fecha de evaluación: _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste la opción que más se adapte a su criterio.

	SI	NO
1. ¿Considera que las metas son congruentes con la visión y misión?		
2. ¿Se contemplaron los elementos necesarios para la realización de la misión?		
3. ¿Se identificaron las necesidades de la organización en la realización de la planeación?		
4. ¿Se recopiló información sobre las necesidades externas e internas con las que se enfrenta la organización?		
5. ¿Considera que al momento de la investigación se analizó los costos y consecuencias con los que se puede enfrentar?		
6. ¿Se aplicó un instrumento de tipo diagnóstico para determinar las áreas de oportunidad en las que se puede trabajar?		
7. ¿Se tomó en cuenta a la sociedad como beneficiario para la elaboración de la planeación estratégica?		
8. ¿Se tomó en cuenta al cliente como principal beneficiario para la misma organización?		
9. ¿La planeación estratégica, cumple con el valor que la organización quiere a dar a conocer en la sociedad?		
10. ¿La planeación está enfocada en agregar valor a los clientes externos y la sociedad?		
11. ¿La organización obtendrá en un largo plazo resultados medibles que impacten a la empresa de una manera positiva?		
12. ¿Considera que la planeación estratégica diseñada es la adecuada para la organización?		
13. ¿Considera que la planeación estratégica es flexible, permite modificaciones en los planes con el fin de responder a las cambiantes circunstancias del entorno?		
14. ¿Los procesos empleados están diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes?		

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Check list #2. Formato de evaluación para gerente.

Distrito de Riego del Río Mayo S. de R. L. de I. P. y C. V. Evaluación del cumplimiento de la planeación estratégica con enfoque mega “Check list”

Buenos días estamos realizando una investigación, por lo que le pedimos unos minutos de su tiempo para contestar esta evaluación.

Evaluado: _____ Puesto: _____

Fecha de evaluación: _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste la opción que más se adapte a su criterio.

	SI	NO
PLANIFICAR		
¿Se identificaron las necesidades de la organización en la realización de la planeación?		
¿Se recopiló información sobre las necesidades externas e internas con las que se enfrenta la organización?		
¿Considera que al momento de la investigación se analizó los costos y consecuencias con los que se puede enfrentar?		
¿Se aplicó un instrumento de tipo diagnóstico para determinar las áreas de oportunidad en las que se puede trabajar?		
ACTUAR		
¿La organización se encuentra comprometida por la búsqueda de la mejora de la situación actual?		
¿La organización busca mejorar sus prácticas?		
¿Los procesos empleados están diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes?		
OBSERVAR		
¿Se tomo en cuenta a la sociedad como beneficiario para la elaboración de la planeación estratégica?		
¿Considera que la planeación estratégica diseñada es la adecuada para la organización?		
¿Se tomo en cuenta al cliente como principal beneficiario para la misma organización?		
REFLEXIONAR		
¿La planeación estratégica, cumple con el valor que la organización quiere a dar a conocer en la sociedad?		
¿La organización obtendrá en un largo plazo resultados medibles que impacten a la empresa de una manera positiva?		
¿Considera que la planeación estratégica es flexible, permite modificaciones en los planes con el fin de responder a las cambiantes circunstancias del entorno?		
¿Considera que la planeación estratégica diseñada es la adecuada para la organización?		

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!