

3) Principio del campeón

▼ Si una actividad en un plan es el de actuarla la actividad debe de tener "campeón" i.e. alguien que está comprometido de ver la actividad implementada. El corolario es que no importa que tan buena es una idea: si a nadie le importa si una actividad es hecha o no, no se hará

4) Principio de valores compartidos

▼ El plan debe de ser consistente con los valores de la organización y con los individuos de la organización. El compromiso se basa en la consistencia de los valores que tiene la gente y la organización. Si algunos individuos tienen valores individuales diferentes, el trabajo conjunto se dificultará para la organización y para los individuos.

5) Principio de desafío

▼ El plan debe proveer de desafíos o retos, acciones delegadas con suficiente autoridad para permitir el trabajo independiente y su realización. Una asignación clara de responsabilidad y contabilidad construye compromisos entre aquellos que implementan el plan.

6) Principio de reconocimiento

▼ Las personas necesitan de refuerzos continuos para así continuar implementando los planes de la organización. El simple reconocimiento del trabajo realizado motiva y construye un compromiso mas fuerte a la implementación del plan.

La implementación es un proceso continuo de estar poniendo los planes en acción. También provee de oportunidades positivas para la gente a trabajar unida para el bien de la organización, así como para su crecimiento personal.

EVALUACION

La evaluación es una función continua que puede asegurar que la planeación estratégica sea una parte de las operaciones continuas de la organización. La evaluación es hecha por una razón: de mejorar un sistema, proceso o plan y de hacerlo mejor para el futuro.

La evaluación nos puede dar muchos beneficios. Una evaluación puede ajustar el plan y el proceso de planeación para así mejorar ambos. Una evaluación compila resultados y por lo tanto permite el reconocimiento de los logros. La evaluación también puede identificar problemas en las áreas, o áreas que necesitan de mejorar o corregir sus acciones.

La evaluación generalmente se divide en dos tipos diferentes: formativa y sumativa. La diferencia básica entre ambas es el marco de tiempo por el que ocurre dicha evaluación. La evaluación formativa toma lugar durante el desarrollo e implementación del plan. Su propósito es de hacer mejoras y modificaciones a través de todo el proceso, por lo que el producto final es mejor. La evolución sumativa se lleva a cabo cuando el plan o programa se ha completado.

CAPILLA ALFONSDINA
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Como la planeación es un proceso continuo, la evolución sumativa generalmente se refiere a una revisión anual del plan, el proceso de planeación y el progreso de la organización durante el pasado año.

Esta sección de la planeación estratégica aplicada se enfoca en la forma anual, la revisión sumativa del plan y del proceso de planeación. Esta evaluación sumativa es usada para re-enfocar a la organización y sus energías en el plan estratégico. También crea una oportunidad de traer gente nueva al proceso de planeación y al plan. La revisión anual provee de una oportunidad de conocer el pasado, presente y futuro.

Evaluación Del Pasado

La evaluación del pasado compara "que hemos hecho" con "que dijimos que íbamos a hacer", i.e., una comparación entre los resultados actuales y lo que el plan prospectaba. La revisión se aparece como un impacto del plan de la organización en términos del progreso logrado, logros actuales, áreas de mejorar o de corregir, redistribución potencial de los recursos, necesitara de cambios de gente y/o responsabilidades y de reconocimientos. La revisión determina que cosas se han hecho, y porque otras cosas no.

Una revisión del pasado compila el impacto de diferentes individuos o grupos y de la organización misma. El plan ha introducido stress en algunas áreas de la organización y habrá aliviado de stress en algunas otras. Algunos individuos y grupos habrán funcionado bien, otros pobremente. Antes de proseguir al siguiente año del plan, aprende de las lecciones del pasado. Entrevistas uno a uno con los individuos afectados por la implementación ayudaran a la organización en hacer los cambios para comprender el impacto del cambio. Una organización que comprenda el impacto causado esta en mejor posición de prepararse para el futuro.

Algunas preguntas simples que pudieran ser hechas durante la evaluación del pasado incluyen:

- ▼ ¿ Hicimos lo que dijimos que íbamos a hacer ? ¿ Porque/Porqué no ?
- ▼ ¿ Estamos logrando los resultados que deseamos ?
¿ Porque/ Porque no ?
- ▼ ¿Cuál fue el impacto en diferentes individuos ? ¿ Grupos ?
- ▼ ¿ Hay algunas variantes en la distribución de los recursos originales
¿ Porque ?
- ▼ ¿ Si lo volviéramos a hacer, que cambiaríamos ?

Evaluación Del Presente

El presente en el que el plan estuvo basado es ahora un año mas viejo. En orden para la organización de continuar con un plan actual y útil, la organización debe de volver a conocer el plan en la luz de la actualidad. Por lo que, la evaluación del presente incluye una revisión del inventario y una identificación de factores adicionales que emanan del interior o exterior de la organización.

Una revisión de las observaciones hechas del ambiente y de las tendencias futuras es ahora conocidas con un año mas de conocimiento. Esto es extremadamente útil. Un vistazo breve al ambiente hecho al principio del año dos identificara nuevas circunstancias que deberán tomarse en cuenta para ajustar el marco de referencia estratégico y el plan de acción. Una revisión simultánea y breve de la visión y misión verifica su continua utilidad para el presente y futuro. Estas revisiones no deben consumir una gran cantidad de tiempo tomando una base anual pero cada una deberá hacerse de una manera rigurosa cada cuatro a cinco años.

Evaluación Del Futuro

Es obviamente imposible evaluar el futuro. Es posible, sin embargo, planear para un futuro mejor, basados en los resultados de las evaluaciones del pasado y presente. Estos resultados son incorporados dentro de una revisión del plan; mejoras que afectan los tiempos, distribución de los recursos y acciones correctivas en las metas, actividades y tareas, pueden ser incluidas como necesarias. Un cambio en el marco del plan estratégico mismo (que consiste de valores, comportamientos, filosofía, visión, misión y áreas de énfasis) deberán ser aplicadas a través del plan, incluyendo la etapa de la planeación de la acción. Los planes de trabajo y la implementación de las actividades deberán ajustarse coordinadamente.

Como con todos los demás componentes del desarrollo del plan, el pasado, presente y futuro (las evaluaciones) son mejor hechas con la gente que esta implementando el plan. La evaluación es una experiencia de aprendizaje y los resultados usados para el desarrollo del mejoramiento del plan estratégico, el plan mismo, y la implementación del plan. La evaluación deberá ser conducida siempre en un esfuerzo de grupo, diseñada y con la intención de mejorar la organización.

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACION ▼ Herramientas

HERRAMIENTAS	PAG #	USO
Hoja de trabajo implementación de actividades	241	Una hoja de trabajo que combina una cantidad de áreas claves para una implementación efectiva, incluye el plan de acción, responsabilidades, problemas, plan de comunicación y evaluación.
Porque el plan falla	243	Una lista de siete razones comunes para el fracaso del plan. Esta herramienta es útil como encabezado o folletín de educación a los participantes del plan.
Tabla de responsabilidades	244	Una herramienta para identificar los jugadores claves y sus responsabilidades para la implementación de cada actividad.
Análisis de campos de fuerza	245	Una herramienta para conocer el apoyo y las fuerzas de restricción para una implementación eficaz del plan.
Calendario de planeación de acciones	246	Un método para calendarizar las actividades de todo el plan. Esto permite a la organización el plan entero y sus marcos de tiempo.