

S.E.P.

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE
ORIZABA**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Mapeo de alcance de procesos

PRESENTA:

MARY ITZEL CARRILLO OSORIO

DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNANDEZ

Orizaba Ver.

18 de febrero del 2018

Contenido

Introducción.....	1
1. Conceptos generales	1
1.1 Mapeo	1
1.2 Alcance	1
1.3 Proceso	2
2. Generalidades de Mapeo de alcances	2
2.1 Datos generales del mapeo de alcances	2
2.3 ¿Para qué sirve elaborar un Mapa de alcance de procesos?	3
3. ¿Cómo funciona un mapeo de alcances?	5
4. Metodología del mapeo de alcance de procesos	7
Conclusión.....	19
Agradecimientos.....	19
Bibliografía	21

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Preguntas de la Etapa 1 del mapeo de alcance de procesos. Fuente: Elaboración propia. Carrillo Osorio Mary Itzel	5
Ilustración 2. Etapas del mapeo de procesos. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	6
Ilustración 3. Socios directos. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	8
Ilustración 4. Mapa de estrategias. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	10
Ilustración 5. Diario de alcances. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	14
Ilustración 6. Continuación de diario de alcances. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	14
Ilustración 7. Diario de estrategias. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	15
Ilustración 8. Diario de desempeño. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	16
Ilustración 9. Diario de desempeño continuación. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	16
Ilustración 10. Respuesta del programa. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	17
Ilustración 11. Repaso de la lógica del programa. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	17
Ilustración 12. Plan de evaluación. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)	18

Introducción

En esta investigación se presenta el tema de Mapeo de alcances de procesos, en la cual se pretende explicar esta herramienta, su creación y el porqué de esta, para que sirva, como funciona y principalmente la metodología que se debe usar para aplicarla, esta se describe de una forma resumida para que los lectores tengan una idea más amplia de cómo se puede elaborar cuando se requiera.

1. Conceptos generales

En este contenido se explicará la metodología de mapeo de alcances y de procesos, pero antes se debe entender que significan estas palabras por si solas para comprender mejor y analizar cómo utilizar, dirigir, elaborar y estructurar esta herramienta.

1.1 Mapeo

- a) Realización de un mapa o conjunto de elementos de un mismo tipo o categoría que tienen una distribución espacial determinada. (Oxford, s.f.)
- b) Término que designa colectivamente los distintos procedimientos (tanto genéticos como físicos) empleados en la construcción de mapas génicos (Glosario, 2006)
- c) Localización y representación gráficamente de la distribución relativa de las partes de un todo. Mapear es también trasladar a un mapa sistemas o estructuras conceptuales. (Educalingo, 2018)

1.2 Alcance

- a) Hasta donde llega el radio de influencia de algo, sus efectos mediatos e inmediatos, en cuanto a distancia, sensación, capacidad. (Conceptos, s.f.)
- b) Tiene como finalidad la determinación clara, sencilla y concreta de los objetivos que se intentarán alcanzar, a lo largo del desarrollo de un proyecto, cuyo cumplimiento generará su culminación exitosa. (Juarez, 2017)

1.3 Proceso

- a) Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio. (Riquelme, 2017)
- b) Conjunto de actividades relacionadas entre sí y que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados. (Ficara, 2015)

En una empresa todos los elementos anteriores se entrelazan para poder cumplir con sus objetivos, ya que el mapeo de alcance y de procesos son herramientas que permiten definir todas las actividades que se pretenden realizar, con la finalidad de cumplir exitosamente con las decisiones que se están vinculando entre sí, para transformar un insumo en un producto o servicio.

2. Generalidades de Mapeo de alcances

2.1 Datos generales del mapeo de alcances

Desarrollado originalmente por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo en Canadá, y su primer resultado global: *El manual de mapeo* fue producido en 2001.

El mapeo busca identificar y evaluar los cambios en el comportamiento de personas, grupos y organizaciones con que un programa funciona directamente. No busca probar la causalidad o la atribución de esos cambios, en su lugar, intenta mostrar vínculos lógicos entre los cambios y actividades de un programa, permitiendo que su contribución cambie. (Intrac, 2015)

2.2 ¿Qué es el mapeo de alcances?

Es una planificación participativa metodológica, tiene implicaciones sobre cómo el monitoreo y la evaluación se llevan a cabo. El mapeo de alcances se centra en los cambios que se dan en el comportamiento de las personas, grupos y organizaciones

con las que un programa trabaja directamente. A estos cambios se les llaman *alcances*.

Fue diseñado para ser la “Concientización, construcción de consenso y herramienta de empoderamiento para quienes trabajan dentro de un programa de desarrollo ” (Intrac, 2015)

Algunas personas usan la asignación de resultados como una metodología completa, mientras que otros solo aplican algunos de sus elementos y principios. El mapeo de alcances forma parte de una cartera de herramientas que mantienen la complejidad, y cada vez más se ven como alternativas, basadas en mediciones modelos del marco lógico y basado en administración de resultados.

Además se concentra en un tipo de resultado concreto: los alcances que se reflejan en un cambio de comportamiento, ya que proporcionan también a los socios directos nuevas herramientas, técnicas y recursos para colaborar en el proceso de desarrollo. Los socios directos son las personas, los grupos y las organizaciones con quienes el programa mantiene una interacción directa y con quienes prevé oportunidades de ejercer influencia.

2.3 ¿Para qué sirve elaborar un Mapa de alcance de procesos?

Esta herramienta puede ser aplicada en cualquier organización, ya que logra adaptarse las necesidades específicas que requieren sus alcances, es por eso que los siguientes puntos pueden ser las principales razones para elegir aplicar la metodología:

- Para plasmar, identificar y operar todos y cada uno de los procesos de trabajo con el objeto de que todo el personal directivo y operativo tengan el mismo conocimiento y se defina el orden de responsabilidad en cada uno de los procesos.
- No existe duplicidad de información. Se utiliza un mismo canal que lleva y trae información sistematizada y confiable.

- Sólo cuando un proceso se documenta y se grafica se puede tener la visión completa del mismo, y es entonces cuando se puede simplificar porque se tiene todo claro. Ya simplificado, se puede automatizar.
- Para descentralizar actividades y construir la cadena de mando asumiendo mejor sus tareas de dirección, acompañamiento, de seguimiento y evaluación.
- Se centra más bien en los cambios en los comportamientos, las relaciones, las actividades y/o las acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa de desarrollo trabaja estrechamente.
- Modifica de forma significativa la manera en que un programa se plantea sus objetivos, así como la forma de evaluar su desempeño y sus resultados. (Earl, Carden, & Smutylo, 2002).

El mapeo de alcances sirve como un complemento de otras formas en que se evalúan las tareas, proyectos y actividades, debido a que aprecian los cambios de situación que se quieren lograr pero también toma muy en cuenta que este, debe de ir seguido de un cambio de comportamiento para de verdad lograr el fin deseado.

Una vez que un programa ha establecido su orientación estratégica o sus principales campos de acción, el Mapeo de Alcances ayuda a seleccionar los medios que conforman la orientación estratégica en términos operacionales como:

- Quién se verá afectado por ello
- De qué manera
- Y por medio de qué actividades del programa.

Permitiendo al programa diseñar un sistema de seguimiento y evaluación que ayuda a controlar los alcances deseados. (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

3. ¿Cómo funciona un mapeo de alcances?

El Mapeo de Alcances está diseñado para usarse en el comienzo de un programa, después de que el objetivo ha sido decidido. De acuerdo a los autores originales (Earl, Carden, & Smutylo, 2002) existen tres etapas para planificarlo:

- I. *Diseño Intencional*: Sirve al programa para establecer un consenso sobre los cambios a un gran nivel que contribuirá a generar, así como para planificar las estrategias que debe utilizar. En esta etapa, se debe contestar a cuatro preguntas:

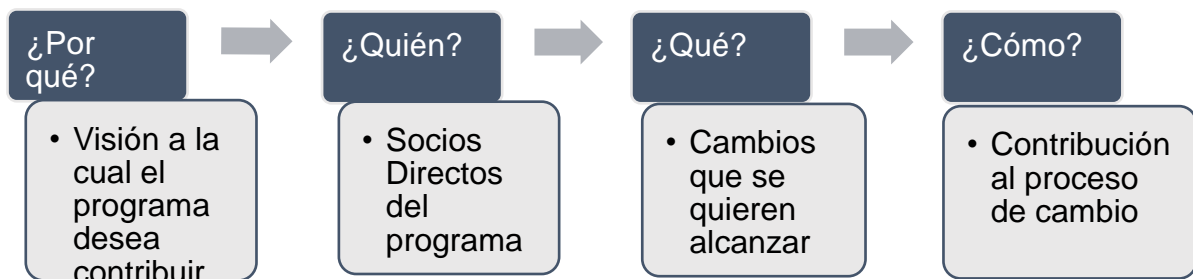


Ilustración 1. Preguntas de la Etapa 1 del mapeo de alcance de procesos. Fuente: Elaboración propia. Carrillo Osorio Mary Itzel

- II. *Seguimiento de Alcances y Desempeño*: En esta etapa se obtiene el plan de trabajo para llevar a cabo las acciones del programa y el progreso de los socios, en cuanto al cumplimiento de su comportamiento. Es prácticamente una autoevaluación sistematizada y brinda las siguientes herramientas para recabar datos sobre los elementos identificados a lo largo de la etapa del diseño intencional:

- Diario de Alcances: Señales de progreso.
- Diario de Estrategias: Mapa de estrategias.
- Diario de Desempeño: Prácticas de la organización.

III. Planificación de la Evaluación: Permite identificar y desarrollar las prioridades de evaluación del programa.

Las etapas mencionadas anteriormente conllevan una serie de pasos para lograr el mapeo de procesos, como se muestra en la figura 2.

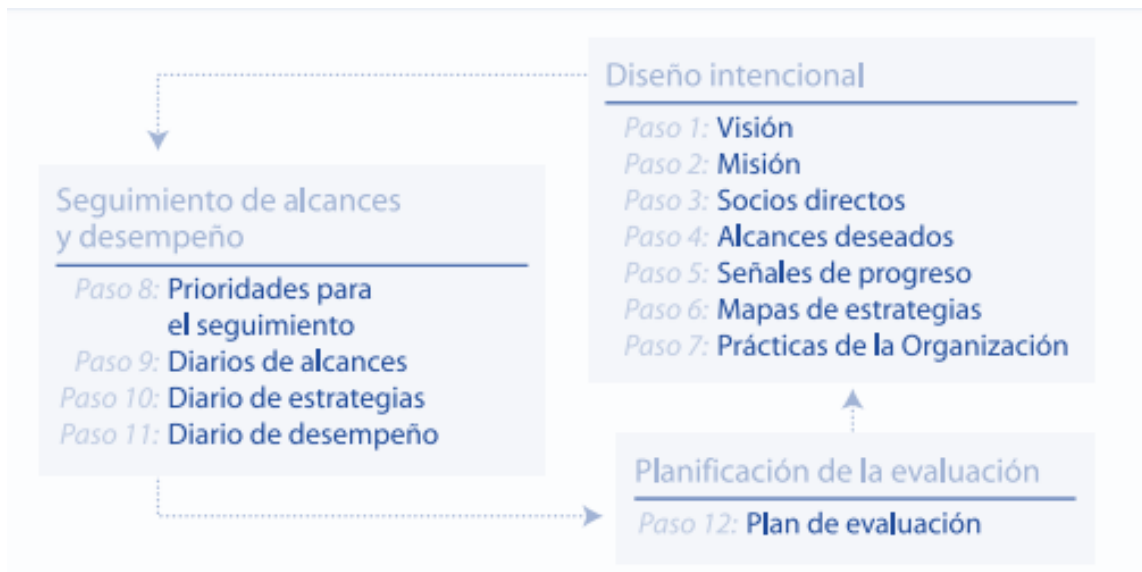


Ilustración 2. Etapas del mapeo de procesos. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

Al aplicar todos estos pasos se pretende que se brinde el soporte necesario para los programas a los que se aplicará, para esclarecer a quienes específicamente irán dirigidos los objetivos, los cambios que se esperan pero en base a el comportamiento de los alcances y considerando además las estrategias que se deben de emplear, para así esperando obtener resultados más eficaces.

4. Metodología del mapeo de alcance de procesos

Los creadores del mapeo recomiendan para la estructuración de esta herramienta un taller de facilitación con duración de tres días, en el que se explican detalladamente las etapas y pasos a seguir.

Primero se pretende obtener esa gran vista de los impactos que se quieren generar con respecto a la congruencia de lo que requieren todos los socios, posteriormente un sistema de seguimiento y la evaluación, así que a continuación se presenta un resumen de esta metodología.

Etapa 1 Diseño intencional

Paso 1: Describir la visión	Debe reflejar los cambios que se pretenden alcanzar a largo plazo, teniendo en cuenta los aspectos económicos, políticos, sociales o incluso ambientales que se esperan lograr. Pretendiendo ser motivadora para mantener su importancia en el transcurso del tiempo.
Paso 2: Estructurar la misión	Forma en que el programa se propone a alcances por parte de sus socios directos para cumplir la visión, este soporte debe ser efectivo, eficiente y relevante.

Paso 3: Identificar a los socios directos	<p>Son aquellas individuos, grupos u organizaciones con los que se interactúa directamente el programa, además puede incluso haber oportunidades de interrelacionarse para lograr los fines establecidos.</p> <div data-bbox="889 457 1154 764" data-label="Diagram"> <p>○ = Socios directos del programa</p> </div> <p><i>Ilustración 3. Socios directos. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)</i></p> <p>Generalmente no se tienen más de cuatro o cinco categorías de socios directos (esto no repercute en que cada socio pueda tener personas, grupos u organizaciones. Para agrupar a los socios se debe de cuestionar la forma en la que se espera se logren los cambios de comportamiento y actividades de cada socio.</p>
Paso 4: Definir el alcance que se desea tener de cada socio	<p>Efectos que consigue el programa en los socios con solo su presencia.</p> <p>Ademas de que su comportamiento por el estar dentro de este, sus relaciones actividades y/o acciones de un grupo o institución cambiaran si se obtienen resultados positivos del programa.</p>
Paso 5: Desarrollar señales de progreso graduadas para los alcances deseados	<p>Son los cambios de comportamiento que van desde el mínimo que se esperaría ver a los socios directos haciendo como una respuesta temprana al programa, a lo que sería positivo que hicieran, y finalmente a lo</p>

	<p>que sería ideal verlos haciendo si el programa estaba teniendo una profunda influencia.</p> <p>Se representan cambios que son fácilmente medibles, y mostrarían si se está progresando hacia los deseados resultados del programa.</p>
Paso 6: Elaborar un mapa de estrategias para cada alcance deseado	<p>En este se deben de plasmar lo que se pretende realizar para obtener los alcances que se quieren obteniendo con esto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aclarar la combinacion de estrategias que se utiliza para el alcance deseado. ▪ Influencia que ejercera el programa sobre las personas, grupos u organizaciones a las que va dirigido. ▪ Proponer un método de evaluacion para el seguimiento del programa. <p>En las ilustraciones 4 y 5 se dividen a las estrategias en seis tipos. Los tres tipos de estrategias de la primera fila que se indican con la letra “I”, van específicamente dirigidas a determinadas personas, grupos u organizaciones. Los tres tipos de estrategias descritos en la segunda fila se indican con la letra “E” porque van destinadas al entorno en el que se desenvuelven las personas, los grupos o las organizaciones.</p> <p>Las estrategias de tipo “I” y “E” se dividen luego en tres categorías: (I-1 y E-1), que son causales; las que se basan en la persuasión (I-2 y E-2) y las que se basan en construir redes de apoyo (I-3 y E-3). El control y la responsabilidad de las consecuencias residen</p>

primordialmente en el programa cuando se recurre a las estrategias I-1 y E-1. En el caso de las estrategias I-2, I-3, E-2 y E-3, el programa procura facilitar el cambio, pero la responsabilidad última pertenece a la persona, al grupo o a la institución (es decir, a los socios directos). Cuanto más se aparta el programa de las actividades causales, menos control tiene. Esto tiene importantes repercusiones a la hora de evaluar las contribuciones para el logro de los alcances. El ejercicio del mapa de estrategias depende en buena medida del tipo de cambios que el programa pretende generar en su socio directo.

Hoja Conceptual 3: mapa de estrategias

Alcance deseado:

Estrategia	Causal	De Persuasión	De Apoyo
	I-1	I-2	I-3
Estrategias y actividades dirigidas hacia una persona o un grupo específico			
	E-1	E-2	E-3
Estrategias y actividades dirigidas hacia el entorno de la persona o del grupo			

Ilustración 4. Mapa de estrategias. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

<p>Paso 7: Articular las prácticas de la organización</p>	<p>Se identifican ocho prácticas de la organización que el programa usará para ser efectivo. Estas prácticas de ejecución muestran el potencial que se tiene para apoyar a los socios directos y sostener el cambio intervenciones en el tiempo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos. 2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información. 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana. 4. Evaluar y (re)configurar productos, servicios, sistemas y procedimientos. 5. Comprobar la satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado. 6. Compartir los mejores conocimientos. 7. Experimentar para permanecer innovadores. 8. Reflexionar a nivel organizacional <p>Las prácticas descritas no son independientes entre sí, ya que representa acciones que permiten que un programa siga siendo relevante, innovador, sustentable y conectado.</p>
--	--

ETAPA 2 Seguimiento de alcances y desempeño

Paso 8: Establecer las prioridades del seguimiento	<p>Para no gastar recursos financieros y humanos el mapeo de alcances identifica tres tipos de información que se pueden seguir de manera continua, ya sea para demostrar los resultados o para ayudar a mejorar el desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El progreso que consiguen los socios directos en lo que respecta a los alcances. ▪ Las prácticas de la organización que utiliza el programa para seguir siendo relevante, innovador y viable. ▪ Las estrategias a las que recurre el programa para propiciar el cambio en sus socios directos.
Paso 9: Desarrollar un plan de alcances	<p>Para seguir el progreso según va transcurriendo el tiempo, se prepara un diario de alcances para cada socio directo que el programa ha identificado como prioridad. Esta acción debe incluir las señales de progreso graduadas establecidas en el Paso 5, una descripción del nivel de cambio, que puede ser bajo, medio o alto, y un lugar para indicar cuáles de los socios directos registraron un cambio. Se ha de dejar constancia, asimismo, de las razones que motivaron el cambio, de las personas y circunstancias que contribuyeron al cambio, de pruebas de éste y de las lecciones aprendidas, para disponer de un registro permanente en el que se describa el contexto ante cualquier análisis o evaluación en el futuro.</p>

	<p>Los diarios de alcances se pueden cuantificar como una manera de facilitar la comparación a lo largo del tiempo los cuales se pueden observar en las ilustraciones 5 y 6 (aunque esto no puede constituir una cifra absoluta a efectos de “sumar puntos”). La fórmula es bastante sencilla: el valor óptimo para cualquier diario de alcance es 100. La fórmula funciona como se indica a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Se otorga un punto a cada uno de los valores alto, medio y bajo de las cuatro señales “se espera que” (12).• Se otorgan dos puntos a cada uno de los valores alto, medio y bajo de las ocho señales “sería positivo que” (48).• Se otorgan tres puntos a los valores alto, medio y bajo de las tres señales “sería ideal que” (27).• La transición entre el nivel “se espera que” y “sería positivo que” se valora en cinco puntos (5) (Esto sólo ocurre una vez que se ha cumplido con todas las señales del apartado “se espera que”).• La transición del nivel “sería positivo que” a “sería ideal que” se valora en ocho puntos (8) (Esto sólo ocurre una vez que se ha cumplido con todas las señales del apartado “sería positivo que”).• Así, pues, si se cumple con todas las señales de progreso, es posible alcanzar un valor total de 100.
--	---

Hoja de seguimiento 2: diario de alcances		
Actividades desde / hasta:		
Contribuyen a este informe:		
Alcance deseado:		
Bajo = Medio= Alto=		
Se espera que:		¿Quién?
BMA		
000	1	
000	2	
000	3	
000	4	
Sería positivo que:		
000	5	
000	6	
000	7	
000	8	
000	9	
000	10	
000	11	
000	12	
Sería ideal que:		
000	13	
000	14	
000	15	

Ilustración 5. Diario de alcances. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

Hoja de seguimiento 2: diario de alcances
Descripción del cambio:
Factores y actores contribuyentes:
Fuente de los indicios
Cambios imprevistos: (Incluir descripción, factores contribuyentes, fuentes de indicios)
Lecciones y cambios que hay que introducir en el Programa / Reacciones:

Ilustración 6. Continuación de diario de alcances. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

PASO 10: Diseñar un Diario de Estrategias a la Medida del Programa

Registra datos sobre la forma en que está funcionando el programa como organización en el cumplimiento de su misión.

Es necesario crear un único diario de desempeño, que se completará durante las reuniones de seguimiento que se irán organizando y que incluye información sobre las prácticas de la organización que utiliza el programa para seguir siendo relevante, sustentable y sensible a su entorno

Hoja de seguimiento 3: diario de estrategias	
Actividades desde / hasta:	
Contribuyen a este informe:	
Estrategia que se desea controlar:	Tipo de estrategia
Descripción de las actividades (¿Qué se ha hecho? ¿con quién? ¿cuándo?)	
Efectividad (Forma en que incidió en el cambio producido en el/los socio/s directo/s)	
Productos	
Seguimiento o cambios que se deben aportar al programa	
Lecciones	
Fecha de la próxima reunión de seguimiento:	

Ilustración 7. Diario de estrategias. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

PASO 11: Diseñar un diario de desempeño a la medida del programa

Se debe de ir adaptando el programa así como sus socios empiezan a tener cambios y se observan nuevas necesidades, así que para apoyar este proceso el mapeo de alcances brinda una herramienta de seguimiento llamado diario de estrategias.

Hoja de Seguimiento 4: diario de desempeño
Actividades desde 1 hasta:
Contribuyen a este informe:
Práctica 1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos
Ejemplo o indicadores:
Fuentes de los indicios:
Lecciones:
Práctica 2. Buscar la retroalimentación de los principales informantes
Ejemplo o indicadores:
Fuentes de los indicios:
Lecciones:
Práctica 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana
Ejemplo o indicadores:
Fuentes de los indicios:
Lecciones:
Práctica 4. Evaluar y (re)diseñar productos, servicios, sistemas y procedimientos
Ejemplo o indicadores:
Fuentes de los indicios:
Lecciones:

Ilustración 8. Diario de desempeño. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

Hoja de Seguimiento 4: diario de desempeño
Práctica 5. Comprobar el nivel de satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado
Ejemplo o indicadores:
Fuentes de los indicios:
Lecciones:
Práctica 6. Compartir los mejores conocimientos
Ejemplo o indicadores:
Fuentes de los indicios:
Lecciones:
Práctica 7. Experimentar para seguir siendo innovadores
Ejemplo o indicadores:
Fuentes de los indicios:
Lecciones:
Práctica 8. Reflexionar a nivel organizacional
Ejemplo o indicadores:
Fuentes de los indicios:
Lecciones:
Fecha de la próxima reunión de seguimiento:

Ilustración 9. Diario de desempeño continuación. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

Hoja de Seguimiento 5: respuesta del programa		
	Persona responsable	Tiempo
¿Qué debemos seguir haciendo?		
¿Qué tenemos que cambiar para mejorar?		
¿Qué estrategias prácticas debemos añadir?		
¿A qué estrategia prácticas tenemos que renunciar (aquellas que no han dado fruto, o que requieren o exigen demasiados esfuerzos o demasiados recursos para producir)?		
¿Ha surgido alguna cuestión que tengamos que evaluar con mayor detenimiento? ¿Cuál? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?		

Ilustración 10. Respuesta del programa. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

Hoja de Seguimiento 6: repaso de la lógica del programa	
<p>Es importante repasar la lógica del programa de vez en cuando para cerciorarse de que sigue siendo relevante. En función de su experiencia práctica, el programa examina si se han añadido nuevos socios directos; si otros han dejado de ser socio y si la visión, la misión, los alcances deseados y las señales de progreso siguen teniendo sentido. Los cambios que se aporten a la lógica del programa pueden introducirse en la documentación correspondiente (por ejemplo, se puede revisar la Hoja Conceptual 1). Esto se puede llevar a cabo tan a menudo como los responsables del programa lo juzguen necesario, y en un grado profundo o superficial según desee el grupo. No obstante, es recomendable contar con opiniones externas (como puedan ser los puntos de vista de los socios directos, de los expertos de la región o del área de la programación, directivos, donantes y otros). El programa también debe reflexionar sobre los datos de seguimiento que éstos proporcionen.</p> <p>Esta actividad de grupo no está concebida para su uso en un taller de diseño de Mapeo de Alcances, sino para ser utilizada por el programa una vez que haya recopilado un volumen significativo de datos en los diarios. El proceso se detalla a continuación:</p>	
1. Leer la declaración de visión	¿Sigue reflejando el sueño del programa?
2. Leer la declaración de misión	¿Es ésta la mejor contribución que el programa está en condiciones de hacer? ¿Hemos estado haciendo esto? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Debemos añadir algo o suprimir alguna cosa?
3. Pasar revista a los socios directos	¿Son éstas las personas con las que trabajamos directamente? ¿Necesitamos colaborar con alguna otra persona?
4. Pasar revista a los productos	¿Describen fielmente la manera ideal en que nuestro socios directos deben actuar para contribuir al logro de la visión?
5. Repasar las señales de progreso	¿Ha sido acertado y útil el proceso de cambio que hemos establecido. ¿Qué tenemos que añadirle o restarle a esta altura?
6. Repasar las estrategias	¿Qué habíamos proyectado hacer? ¿Cómo hemos cumplido con estas actividades? ¿Por qué? ¿Por qué no?
7. Repasar las prácticas de la organización	¿Acaso estamos haciendo todo lo que podemos para mantener nuestra capacidad de apoyar a nuestros socios?

Ilustración 11. Repaso de la lógica del programa. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

Etapa 3: Planificación de la evaluación

PASO 12: Elaborar un plan de evaluación

Muestra los principales elementos que el programa debe aplicar para realizar la evaluación en la que se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

- El aspecto que hay que evaluar, el uso de los resultados
- Las preguntas por realizar, las fuentes de información.
- Los métodos de evaluación.
- El equipo encargado
- Las fechas en las que tendrá lugar y su costo aproximado.

Recapitular y analizar estos elementos permitirá planificar la evaluación para obtener resultados provechosos.

Algo importante que mencionar es que el plan puede desarrollarse en cualquier momento durante el Mapeo de alcances, siempre y cuando se esté en condiciones de evaluación

Hoja de Evaluación 1: plan de evaluación						
Cuestión por evaluar:						
¿Quién, cómo y cuando recurrirá a evaluación?	Preguntas	Fuentes de información	Métodos de evaluación	¿Quién efectuará y dirigirá la evaluación?	Fecha(principio y final)	Costo

Ilustración 12. Plan de evaluación. Fuente: (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

Al analizar este tema de gran relevancia se puede observar que tiene una gran diversidad de aplicaciones es por eso que se sugiere el siguiente proyecto:

Tema: Implementación de un mapeo de alcances para disminuir la desaparición de personas en la Ciudad de Orizaba, Ver.

Objetivo: Generar el cambio de comportamiento de todos los ciudadanos, gobierno, organizaciones sociales y sector empresarial, para mejorar la seguridad en la ciudad de Orizaba, Veracruz, disminuyendo así el índice de personas desaparecidas.

Conclusión

El mapeo de alcance de procesos es una herramienta donde su principal característica es que sus socios directos deben de cambiar sus comportamientos para que la visión que se establece, se logre cumplir, además de que se ubica también en que los cambios se faciliten por medio de la influencia que se van teniendo entre los socios.

Esto quiere decir que todas las personas que se involucren en la aplicación del mapeo deben mantener el cambio, reconociendo la ubicación de las metas del programa dentro del contexto más amplio de los desafíos de desarrollo que sobrepasan el alcance del programa para así incentivar y orientar la inventiva y toma de riesgos necesarios.

Esta herramienta también tiene como aspectos importantes que debe establecer las estrategias necesarias para que se lleven a cabo los alcances individuales de cada socio, establecer el seguimiento y también analizar detalladamente si se está cumpliendo con lo requerido por medio de un plan de evaluación.

Agradecimientos

Al Instituto Tecnológico de Orizaba por ser la casa de estudios que ha sido la pieza fundamental para mi formación profesional desde la licenciatura, hasta este nuevo reto de Maestría.

Al consejo de posgrado de la Maestría en Ingeniería Administrativa por darme la oportunidad de estar hoy como alumna del programa, para alcanzar mis metas planteadas.

Bibliografía

- Conceptos. (s.f.). *De Conceptos.com*. Obtenido de <https://deconceptos.com/general/alcance>
- Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (2002). *Mapeo de alcances. Incorporando aprendizaje y reflexión*. Canadá: Libro Universitario Regional.
- Educalingo. (Febrero de 2018). *Educalingo*. Obtenido de <https://educalingo.com/es/dic-es/mapear>
- Ficara. (24 de Febrero de 2015). *Ficara Propulsión Empresarial*. Obtenido de <http://ficprem.com/cuales-son-los-procesos-clave-de-tu-empresa/>
- Glosario. (9 de Noviembre de 2006). *Ciencia Glosario Net*. Obtenido de <http://ciencia.glosario.net/genetica/mapeo-5449.html>
- Juarez, U. B. (30 de Enero de 2017). Obtenido de <http://www.ubjonline.mx/en-que-consiste-el-alcance-del-proyecto/>
- Oxford. (s.f.). *Oxford Living Dictionaries*. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/mapeo>
- Riquelme, M. (2017). *Web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>