

EVALUACIÓN EN ADMINISTRACIÓN. ALGUNAS CONSIDERACIONES

Teresa García López*

I. INTRODUCCIÓN

La práctica del mejoramiento de las actividades del hombre se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo, tiempos en los que se castigaba a los responsables de realizar obras o productos de mala calidad. Los fenicios, por ejemplo, utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad con el objeto de eliminar la repetición de errores; los inspectores, simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria (Espinoza, 2004, p.1). En la actualidad, la globalización ha dado lugar a mercados cada vez más agresivos y competitivos desde el punto de vista comercial, en donde los consumidores y usuarios son el referente que determina la calidad, lo que obliga a los empresarios a generar y vender mejores productos que los ofertados por competidores nacionales e internacionales.

La idea que comúnmente se tiene acerca de la evaluación es que constituye una actividad reservada sólo para expertos y que consiste en *valorar algo* de acuerdo a determinados estándares. En cierto modo, la evaluación constituye un hecho consciente de hacer apreciaciones acerca del estado de cosas que guarda el desarrollo o desempeño de personas o de actividades, de acuerdo a la experiencia o en concordancia con la interpretación de ciertas medidas o parámetros.

Alba Guzmán (Guzmán, 1992, p.20) señala que: la evaluación implica comparar la realidad con el “deber ser”, motivo por el cual los supuestos son indispensables, sólo que en vez de apoyarlos solamente con opiniones, deben también validarse con datos. Al conformarnos únicamente con calificar, no se obtiene la retroalimentación para la mejora del proyecto o programa en el que se está trabajando.

En el ámbito administrativo, particularmente en las funciones de control y planeación, la evaluación es un medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, su grado de avance, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas. De ahí que la información resultante del proceso evaluativo, constituya una de las bases para establecer los lineamientos, las políticas y las estrategias que orienten la evolución de las organizaciones (Cano, 2001, p.109).

En este documento, interesa presentar algunas consideraciones acerca de la evaluación, destacando su concepto y su relación con la administración y concentrando la atención en algunos cuestionamientos que pueden ser interesantes

* Investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana

de responder como son: ¿Por qué es importante? ¿Qué es lo que se evalúa? ¿Quién debe evaluar? y ¿Cómo se evalúa?

II. EL CONCEPTO

Con la finalidad de aclarar un poco acerca de la pregunta ¿qué es la evaluación?, a continuación, se presentan algunos conceptos propuestos por diversos estudiosos del tema:

La evaluación es un estudio sistemático planificado, dirigido y realizado con el fin de ayudar a un grupo de clientes a juzgar y/o perfeccionar el valor y/o mérito de algún objeto (Stufflebeam, 1987, p. 67).

La evaluación es un componente estructural de cada proyecto, de cada programa, de cada acción que emprendemos. La evaluación es en los proyectos lo que el color es en las cosas que lo contienen (Guzmán, 1991, p. 19).

Se puede definir a la evaluación como el proceso sistemático de recolección y análisis de la información, destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre su adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones (Colomba, 2002, p.2).

Evaluar es (López, 2002, p.22)

- ❖ *Conocer con la intención de mejorar.*
- ❖ *Conocer los hechos y los factores que los condicionan.*
- ❖ *Conocer de manera sistemática.*

El autor (López, 2002, p.21), destaca al conocimiento como apoyo básico para el desarrollo conceptual de la evaluación, y subraya:

- ❖ *El conocimiento es recurso esencial para los planes de mejora.*
- ❖ *El conocimiento debe ser resultado de un sistemático análisis de la realidad, más allá de una subjetiva y personal percepción.*

De acuerdo con Medina (Cardona, 1994, p. 20), la evaluación es la actividad reflexiva que nos permite conocer la calidad de los procesos y los logros alcanzados en el desarrollo del proyecto. Es una valoración sistemática que facilita el conocimiento minucioso de los procesos aplicados y fundamentalmente las decisiones futuras de cambio que nos proponemos llevar a cabo.

La evaluación es el proceso mediante el cual se emite una serie de juicios sobre la base de cierta información recibida; la medición es el proceso que proporciona tal información... y que podríamos ubicarla en un lugar subordinado y como sirviendo a los propósitos de la evaluación. (Hanitchack, 1971, p. 27).

La evaluación es un proceso integral que permite valorar los resultados obtenidos en términos de los objetivos establecidos, acorde con los recursos utilizados y las condiciones existentes. Esto implica la obtención de información que permita la elaboración de juicios válidos acerca del alcance de determinado objetivo, de la eficiencia de un método, etcétera. Para la obtención de esa información la evaluación utiliza la medición, la cual garantiza datos más válidos y confiables en los cuales fundamentar los juicios. (Cano, 2001, p. 102)

En las referencias antes señaladas, se menciona reiterativamente la relación de la evaluación con la medición, por lo que es conveniente aclarar las diferencias existentes entre cada uno de estos dos conceptos.

Cardona (Cardona, 1994, p. 75) señala que medir es fundamentalmente la acción de comparar una magnitud con su unidad, proporciona una información que habrá de enjuiciarse (valorarse) en función de un/os criterio/s.

Morales (Cano, 2001, p. 101) expresa que la medición es la expresión objetiva y cuantitativa de un rasgo, sólo se transforma en elemento de evaluación en cuanto se le relaciona con otras mediciones del sujeto y se le valora como una totalidad.

La medición es sólo "un dato" que se comprende en función de un contexto que es la situación humana de cada alumno, el nivel del grupo, el tipo de institución, el ámbito socio-económico de la comunidad a la que pertenece la escuela, etcétera. (Cano, 2001, p. 102).

Cardona Andujar (Cardona, 1994, p. 57) señala que la medida es un elemento imprescindible para la evaluación y presenta en su escrito las diferencias entre evaluación y medición, las cuales se muestran en la tabla 1.

Se puede decir entonces que la evaluación es mucho más amplia en su concepto que la medición. Es más compleja, debido a que supone la interrelación de diversos factores, entre los cuales se encuentra la medida misma, la cual por sí sola no quiere decir nada; para que tenga verdadero sentido hay que interpretarla, y en esta interpretación es en lo que consiste una parte importante de la evaluación y del valor agregado a la medida.

Tabla 1. Diferencias entre evaluación y medición

MEDICIÓN	EVALUACIÓN
Es un juicio de valor absoluto.	Es un juicio de valor relativo.
Es un momento estanco, no procesual.	Equivale a un proceder dinámico.
Esta subsumida en la evaluación.	Subsume la medición, teniendo más extensión.
La medición no implica evaluación.	Evaluar implica entre otras cosas medir.
Constituye sólo un medio para valorar.	La evaluación es la misma valoración.
Es simplemente una obtención de datos.	Compara datos con unos resultados previstos.

Fuente: Tomado de Cardona Andújar, José (1994). *Metodología Innovadora de Evaluación de Centros Educativos*. Sanz y Torres. España, p. 57.

Evaluar por tanto, no es lo mismo que medir, es interpretar la medida, pero para interpretarla se requiere de objetividad como una característica necesaria a fin de reducir la subjetividad que puede ser generada por el juicio humano. Las diversas posibilidades de decisión a las que se enfrentan los actores de la evaluación, deben juzgarse en función de algunos aspectos básicos, y en cualquier problema de decisión (o de grupos de decisiones similares), es importante emplear los mismos criterios para tomar las decisiones o especificar claramente cuándo se

variarán. De aquí, la importancia de establecer desde un principio, criterios o normas para la evaluación.

Clifton Chadwick (Cano, 2001, p. 104) sugiere cuatro posibles bases de comparación:

- a) *La comparación con hechos o con desempeño previo* en la que el progreso de una persona, programa o componente se compara con su propio desempeño en un momento anterior. En esta comparación están implícitas preguntas tales como: ¿cuán competentes fuimos el año pasado?, ¿qué logró este programa el mes pasado?, ¿cómo se compara el desempeño de hoy con el de ayer?
- b) *La comparación con otras entidades similares* propone comparar el progreso de una persona, programa o componente con el progreso de otras entidades u organismos de características similares. En esta comparación están implícitas interrogantes como: ¿este programa es mejor que aquél?, ¿cuál de estos programas es el más eficaz en función de costos?, ¿cuál de estos alumnos rindió la mejor prueba?
- c) *La comparación con objetivos establecidos* plantea que el progreso de personas, programas, componentes, etcétera, se compara con objetivos que han sido previamente establecidos. En esta clase de comparación están implícitos cuestionamientos tales como: ¿qué resultados está dando el programa en función de sus objetivos?, ¿este programa de mejoramiento cumple sus propósitos?, ¿el alumno logró el criterio preestablecido?
- d) *La comparación con una situación ideal* formula que el progreso de la persona, componente, programa, etcétera, se compara con el ideal dado o el caso hipotético. En esta clase de comparación están implícitas preguntas como: ¿es este programa realmente ideal?, ¿alcanza esta institución educativa los ideales establecidos para la acreditación?, ¿estamos realmente actuando de acuerdo con nuestros ideales?

Es importante subrayar que la base de comparación, por su importancia, debe aclararse y definirse por los involucrados al inicio del proceso evaluatorio y debe manifestarse por escrito en el informe de la evaluación.

III. EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol (1841-1925) industrial francés conocido como *el padre de la teoría moderna administrativa* ha sido, sin duda, el precursor más importante de la administración moderna en Europa y el mundo entero. Definido por Chambers (1974) como: “Hombre retrospectivo y reposado, diariamente anotaba en un diario lo que ocurría en su empresa y así fue acumulando una serie de observaciones sobre los más variados temas de administración.” Desarrolló una concepción de la empresa que aún en la época actual conserva su vigencia y se aplica a las organizaciones (Garza, 2000, p.21).

Fayol precisó catorce principios que juzgó necesarios aplicar para la buena marcha de un negocio, entre los cuales se encontraban: división del trabajo; auto-
ridad; disciplina; unidad de mando; unidad de dirección; subordinación de los intereses individuales al interés general; remuneración; centralización; cadena de mando; orden; equidad; estabilidad del personal; iniciativa y espíritu de grupo. Otra de las aportaciones importantes de Fayol se refiere a lo que consideraba como funciones de la administración relacionadas con: la previsión (planeación), la organización, el mando (dirección) y el control. Cada una de ellas repercute en la siguiente y determina su desarrollo (Chiavenato, 2000, p. 318).

Con el pasar de los años, diversos estudiosos de la administración han realizado contribuciones importantes como por ejemplo: Frederick W. Taylor (1846-1915) quien destacó la aplicación del método científico, el uso de la estadística y las técnicas cuantitativas en la solución de problemas gerenciales (Ballina, 2001, p.4); o Elton Mayo (1880-1949) cuyos estudios generaron lo que se conoce como las *relaciones humanas* y otorgaron mayor trascendencia al factor humano en las organizaciones y la consecución de sus metas (Garza, 2000, p. 27) dando lugar a la escuela del comportamiento humano.

El pensamiento administrativo moderno, también ha tenido recientes contribuciones de diversos autores entre las que se mencionan (Koontz, 2002, p.16): “Peter F. Drucker ha escrito sobre una variedad de temas generales sobre administración. Keith Davis nos ha ayudado a entender la organización informal. El desaparecido W. Edwards Deming y Joseph M. Jurán dos estadounidenses, han hecho mucho por mejorar la calidad de los productos japoneses. El fallecido Lawrence Peter sugirió que, al final, las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes y ninguna promoción adicional es posible. Lamentablemente esto puede dar como resultado organizaciones con gente incompetente”.

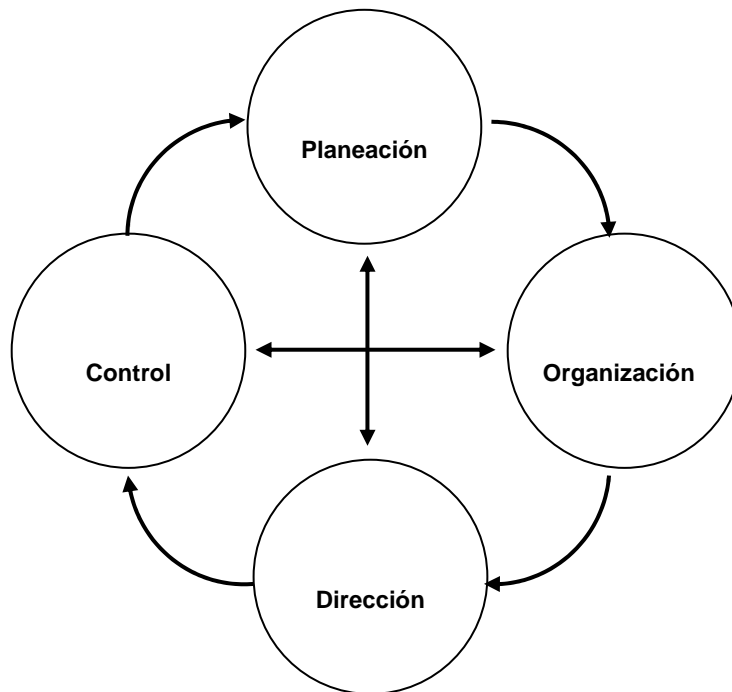
Los antes mencionados, son algunos ejemplos de aportaciones a la teoría administrativa la cual debido a los diversos enfoques que se han usado para su estudio, Koontz ha llamado *la jungla de la teoría administrativa*¹ (Koontz, 2002, p.17). Sin embargo, el mismo Koontz (Koontz, 2000, p.28) señala que “las funciones de los administradores proveen una estructura útil para la organización del conocimiento administrativo. No ha habido nuevas ideas –descubrimientos a partir de investigación o técnicas- que no pueda ser rápidamente clasificado dentro de la planeación, la organización, la dirección o el control.”

El interés de esta sección del documento no es analizar la evolución de la teoría administrativa, ni las diferentes vertientes que han dado lugar a teorías y enfoques de la administración sino relacionar la evaluación con las funciones administrativas –de acuerdo con las señaladas por Koontz- particularmente con dos de ellas: la planeación y el control, ya que sin ánimo de disminuir la importancia de la organización y dirección, la evaluación parece ser un soporte importante para ellas.

¹ En opinión de Ballina, el mismo Koontz contribuye a incrementar la confusión al no distinguir claramente entre las teorías y los enfoques de la administración (Ballina, 2001, p.24).

En la figura 2 se muestra la interacción de las funciones administrativas así como la secuencia de las mismas, al considerar que el proceso administrativo desarrolla interacciones entre las funciones, pero también mantiene una secuencia en la realización de cada una de ellas que inicia con la planeación y concluye con el control como función retroalimentadora de la propia planeación. A continuación, se describe brevemente cada una de dichas funciones.

Figura 1. Secuencia e interactividad del proceso administrativo



Fuente: Adaptado de *El proceso administrativo: interacción dinámica de las funciones administrativas* (Chiavenato, 2000, p.319).

1. La *planeación* consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización (Reyes, 1994-1, p. 165).
2. *Organización* es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Reyes 1994-2, p. 212).
3. *La Dirección*, implica conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo (Garza, 2000, p.100).
4. El *control* tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso

necesario. *Control* significa comparar el *desempeño real con el estándar deseado* (Garza, 2000, p.104). Es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes (Terry, 1984, p.533).

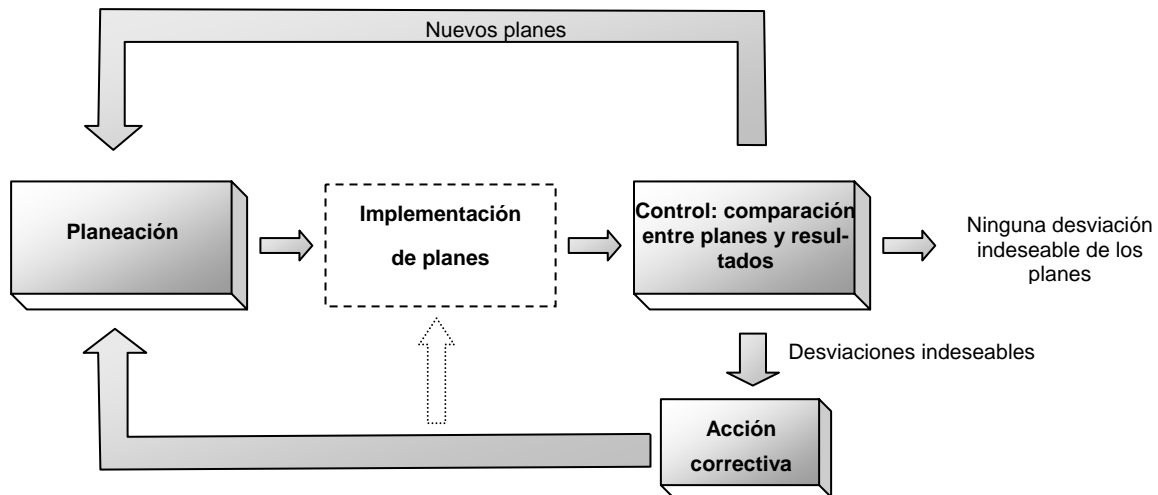
IV. POR QUÉ EVALUAR

La planeación es considerada por diversos autores como la etapa inicial de las funciones que integran el proceso administrativo y que deben ser desarrolladas por todo administrador (ejecutivo, gerente, director o empresario). Esta función, implica la definición de objetivos y el esfuerzo coordinado para alcanzarlos a través de un proceso consciente y formal realizado por los integrantes de la organización. Garza señala que la planeación formal tiene dos características: es un compromiso aceptado y se aplica una metodología definida, ya que es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro (Garza, 2000, p.87).

Sin un proceso formal de planeación, la estructura de organización corre el peligro de no ser la adecuada para los objetivos de creación, y por tanto la función de dirección se verá reducida al trabajo de solución de problemas generados por la mala planeación tanto de actividades y funciones de los integrantes del organismo como del manejo de los recursos humanos, financieros y materiales.

Una de las ventajas que se atribuyen a la planeación (Terry, 1984, p.206) es que *proporciona una base para el control*, ya que éste último se ejecuta para cerciorarse de que se están produciendo los resultados que se buscan. El control, se encuentra íntimamente ligado a los procesos de planeación al ser identificado como el último enlace en la cadena de actividades del administrador, que le permite a éste saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo o no, y los motivos de ello. En este contexto, la evaluación puede proporcionar información valiosa, en términos del grado en el que se lograron los objetivos planeados. Puede proporcionar también retroalimentación a través de la cual desarrollar y analizar los cambios futuros (Montana, 2002, p.400).

La planeación es una función importante de la administración de empresas, el proceso acompañante mediante el cual la gerencia implementa sus planes y evalúa los logros organizacionales para estimar el éxito o fracaso, es el control. La planeación y el control son inseparables –son los gemelos siameses de la administración-. Cualquier intento de controlar, sin contar con un plan, carece de sentido puesto que la gente no tiene manera de saber si va en la dirección deseada (el resultado de la tarea de control), a menos que primero sepa hacia dónde quiere ir (parte de la tarea de planeación). Los planes por lo tanto, proporcionan las normas de control (Koontz, 2002, p. 74).

Figura 2. Relación estrecha entre la planeación y el control

Fuente: Tomado de Koontz, Harold y Wehrich, Heinz., (2002). *Elementos de administración. Enfoque internacional*. Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill, México, p. 74.

La importancia del control se relaciona con tres puntos (Montana, 2002, p.308):

1. Es necesario para medir y evaluar el desempeño organizacional.
2. Es un proceso dinámico y progresivo.
3. Involucra a todas las facetas de la empresa.

La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales con eficacia y eficiencia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales y ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos (Bateman, 2001, p.6). Por lo antes mencionado, la gerencia debe decidir qué desempeño medir, cuándo medirlo y cómo medirlo (Montana, 2002, p.312). Cada organización necesita sistemas para recopilar y almacenar datos, rastrear los indicadores clave del desempeño (estándares), identificar y diagnosticar los problemas y reportar la información crítica para la estrategia. La información exacta es una guía esencial para la acción (Strickland, 2001, p.345).

Es entonces importante que en las organizaciones se desarrollen indicadores de desempeño, un sistema de información y mecanismos específicos para supervisar el avance (Bateman, 2001, p.151).

La importancia del establecimiento de estándares de desempeño, radica en que no se puede evaluar si no se tiene un criterio o estándar para hacerlo. Los estándares pueden ser absolutos cuando los resultados se comparan con un valor previamente definido, y relativos cuando la comparación se realiza entre los mismos resultados (Garza, 2000, p.109). Otra propuesta de comparación puede ser (Montana, 2002, p.309):

1. Comparar con estándares (definición de metas de unidades organizacionales establecidas en términos de desempeño concretos y mensurables).
2. Comparar a través del tiempo (resultados actuales con los de años anteriores).
3. Comparar con otros (resultados propios con los de otras compañías en la misma industria).

En muchas ocasiones, para fines de la evaluación, es recomendable complementar los criterios usados; esto es, no considerar un solo indicador o estándar sino relacionar diversos indicadores que permitan llegar a mejores conclusiones acerca de la evaluación. Esta recomendación se debe a que durante el proceso, se pueden presentar factores que pueden afectarlo (Gannon, 1997, p.464) entre ellos: información sin validez, errores al no diferenciar entre actividades y resultados, duración del proceso, la frecuencia de la evaluación y la falta de seguimiento de los avances correctivos.

Por otra parte, el control se considera un proceso dinámico y progresivo. Se puede clasificar de acuerdo con la tipología del mismo en: preliminar, concurrente y de retroalimentación. El control preliminar se da antes de que inicie la operación y comprende políticas, procedimientos y reglas diseñados para garantizar que las actividades planeadas se lleven a cabo en forma apropiada. El control concurrente tiene lugar al mismo tiempo que se ejecutan los planes; comprende dirección, supervisión y ajuste de actividades conforme ocurren. El control de retroalimentación, se enfoca en el uso de la información de resultados para corregir desviaciones del estándar aceptable después que éstas se presentan (Bateman, 2001, p.580). Cano, confirma esta tipología al señalar que el control se visualiza bajo tres perspectivas: prealimentativo (mira hacia el futuro, como la elaboración de los presupuestos); concurrente (mira hacia el presente, como la supervisión directa) y retroalimentativo (mira hacia el pasado, el concepto tradicional) (Cano, 2001, p.107).

Las actividades de control involucran a todas las facetas de una organización, debido a que proporcionan el enlace fundamental que lleva de regreso (retroalimentación permanente) a la planificación y por tanto a las demás funciones del proceso administrativo. Es un proceso esencialmente regulador que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita (Cabrera, 2003, p.19). De aquí, la importancia que tiene la evaluación para ambas funciones administrativas en las que es una herramienta presente para su desarrollo.

Para concluir, debe señalarse que toda evaluación supone decisiones. A medida que la evaluación es más subjetiva, es decir cuanto más depende del juicio particular del evaluador, más difícil es la decisión. Cuanto más objetivada está la evaluación y se limita a comparar los resultados con unos objetivos iniciales correctamente formulados, menor dificultad entraña la decisión. De aquí la importancia que destaca la determinación de los objetivos institucionales en la fase administrativa de planeación.

V. EL QUÉ, QUIÉN Y CÓMO EVALUAR

Cada día, las personas efectúan evaluaciones de manera informal de las actividades que realizan, ya sea en el hogar, en el trabajo, en algún restaurante o en cualquier lugar en el que se encuentren, siempre y cuando tengan en mente un propósito específico esperado como resultado de sus acciones. Así, se pueden escuchar frases evaluatorias como *el desayuno fue bueno* o *el oficio es pésimo* o *el servicio es excelente*. Cada una de estas frases, es resultado de la comparación entre lo que se esperaba y la realidad. Al ir a desayunar se hace una visualización previa de las características o atributos deseados en el desayuno que al compararlos con las del desayuno recibido, dan lugar a las expresiones de pésimo, bueno o excelente como consecuencia de la evaluación efectuada, en función de las diferencias encontradas entre lo supuesto o imaginado y la realidad.

Uno de los problemas que se presenta en la evaluación, es la definición de las características deseables o el *deber ser*, ya que por ejemplo, para Juan un excelente desayuno puede ser fruta y cereal y para Elena o Julio lo sean unos chilaquiles con carne asada, y por tanto el resultado de la evaluación de cada uno de ellos sea distinta bajo las mismas circunstancias, ya que de acuerdo con sus gustos, esperan características diferentes en un excelente desayuno.

Se podría profundizar un poco más en las expectativas de valoración. Por ejemplo, en el caso de Elena los chilaquiles con carne asada pueden ser un excelente desayuno pero posiblemente la cantidad de chilaquiles y el tamaño de la carne son elementos que se consideran en su evaluación. Con lo que para ella, será excelente sólo si la carne es de 150 grs. y hay 250 grs. de chilaquiles acompañándola. Sin embargo, para Julio que también considera estos elementos, solamente será excelente si el tamaño de la carne es de 350 grs. y hay 350 grs. de chilaquiles. A estos problemas se pueden agregar otras situaciones como que si los chilaquiles deben o no picar, o que se deben acompañar con queso y crema o no, etc. situaciones que complican los procesos de evaluación al introducirse en ellos el juicio y las expectativas personales de cada individuo.

Algo similar sucede cuando se evalúan los resultados del trabajo administrativo en las organizaciones, sólo que en este caso es todavía más compleja la determinación del *deber ser*, debido a que intervienen diferentes personas que esperan diferentes resultados. Por esta complejidad del deber ser, los evaluadores han decidido establecer mediciones cuantificables que se expresan en términos de metas; sin embargo, las circunstancias que los rodean y los indicadores elegidos pueden representar falsamente la realidad, motivo por el cual es importante no sólo evaluar en función de un dato, sino también del análisis del entorno y de las particularidades del hecho evaluado.

El trabajo de los evaluadores está encaminado a emitir juicios de valor acerca de una realidad determinada, basándose para ello en una información relevante, recogida y tratada de manera sistemática. Pero lo interesante de la evaluación no radica sólo en la emisión de juicios o en ofrecer elementos para la toma de decisiones, sino también en contribuir a mejorar el conocimiento de los procesos,

aportando información relevante y elementos de reflexión acerca de la misma, tratando de movilizar voluntades con sentido de la oportunidad e incluso de la intuición que conlleve a incrementar la capacidad de negociar acciones de mejora continua, en beneficio de las instituciones.

La simple o compleja condición de saber interpretar los estándares (indicadores) inherentes a lo que se evalúa, no vuelve a las personas expertas; lo que hace valiosas a las personas, con relación al proceso de evaluación, es el grado de conocimiento, la ética y la objetividad que tengan en el manejo de la actividad a evaluar, así como la sensibilidad que agreguen a la acción evaluatoria dentro de un contexto determinado, formalizando de este modo, al proceso *per se*.

Con relación a la evaluación, se hace necesario e importante determinar no sólo el qué, sino también el quién y el cómo de la evaluación.

El qué, se refiere al objeto mismo de la evaluación, la cual puede dirigirse a personas en el trabajo (desempeño) o a los productos, servicios, instituciones públicas o privadas, áreas funcionales, proyectos, etc. En realidad, su ámbito de aplicación puede referirse a cualquier *cosa, actividad o situación*, cuyos resultados esperados deban ser valorados en el contexto de la planeación de su desarrollo, y de los objetivos planteados previamente a su realización o ejecución. Luego entonces, se puede decir que un médico evalúa al paciente de acuerdo con determinados parámetros de salud que le son conocidos de antemano, los que le permiten formular un diagnóstico y decidir el tratamiento más adecuado para curar el mal que aqueja al paciente y mejorar su estado de salud.

Dentro de esta línea, es necesario señalar que las evaluaciones pueden clasificarse de acuerdo con diversos enfoques (Pérez 1998, p.7):

Según la *clase de criterios* que se apliquen:

- ✚ Evaluación jurídica. Cuando los criterios usados son solamente legales.
- ✚ Evaluación financiera. Cuando los criterios usados son solamente económicos.
- ✚ Evaluación académica. Cuando los criterios son solamente académicos.

Según el *alcance* de la evaluación:

- ✚ Evaluación de resultados.
- ✚ Evaluación de recursos.
- ✚ Evaluación holística. Evaluación de los elementos y las relaciones significativas para los propósitos específicos de la evaluación que se está realizando.

Según los *propósitos* de la evaluación:

- ✚ Evaluación diagnóstica. Cuyo propósito es definir acciones de mejora.
- ✚ Acreditación. Informar a sectores interesados sobre las cualidades del programa o institución.

- ✚ Evaluación para decidir la asignación de recursos financieros.

De acuerdo a los ámbitos de aplicación de la actividad evaluadora se pueden mencionar tres niveles de aplicación (Tiana, 1997, p.9):

- ✚ Individual. Evaluación realizada a individuos.
- ✚ Institucional. La evaluación es a un grupo constituido formalmente.
- ✚ Sistémico. Considera al conjunto de elementos que integran una organización. También podría denominarse como evaluación integral, ya que el proceso se considera integral en la medida en que se aborda el objeto de evaluación en relación con su contexto y con su ámbito de influencia.

Desde el punto de vista del quién (los responsables de la evaluación), las tendencias predominantes son las de asignar esta función a especialistas (particulares o inscritos en alguna institución abocada a tal propósito), los que deben asumir la función genérica de evaluadores externos de la institución (los pares), o bien, formar un equipo de trabajo de miembros de la misma, pero desvinculados en mayor o menor grado del resto de los integrantes, y por lo tanto, del propio proceso de vida institucional en sus distintas facetas.

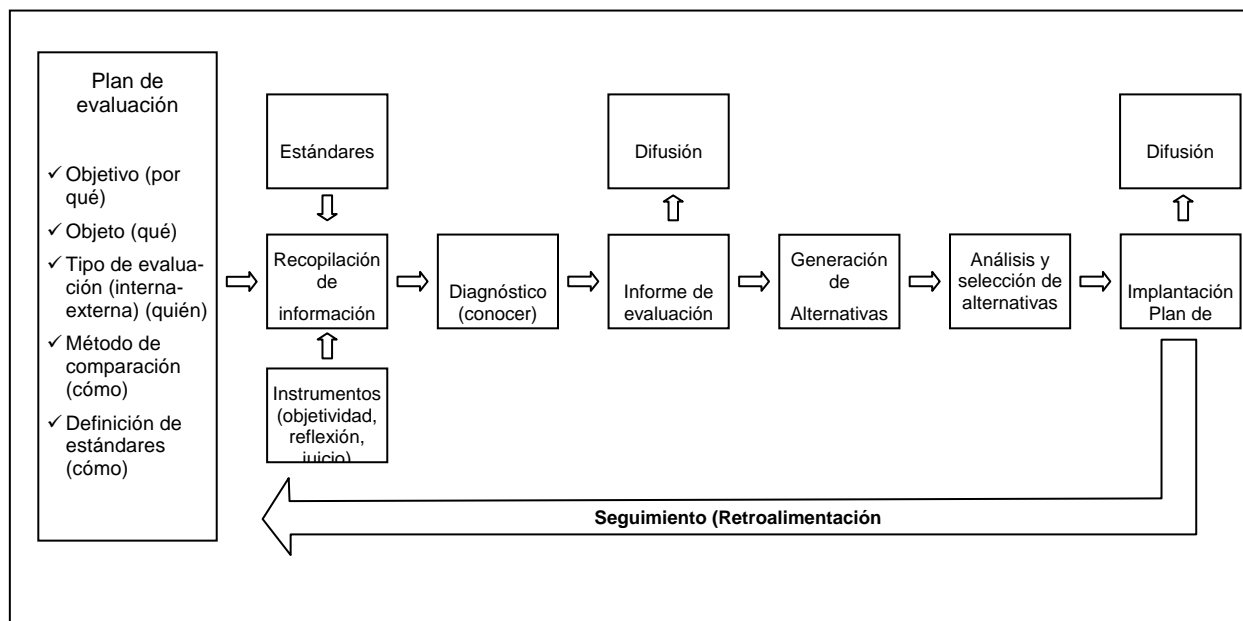
En este sentido, otra clasificación de interés es la que puede establecerse desde el punto de vista del ejecutor de la evaluación, (Cruz, 1995, p. 11), y se distingue dos modalidades:

- ✚ **EVALUACIÓN EXTERNA:** proceso en el que intervienen especialistas ajenos al programa. El sujeto evaluador se halla fuera del proceso evaluado y trata de objetivarlo para emitir un juicio.
- ✚ **AUTOEVALUACIÓN (Evaluación interna):** proceso cuya planificación, organización, ejecución y supervisión está a cargo de las personas comprometidas con el programa educativo. Se realiza un análisis y crítica de su propio trabajo. La autoevaluación persigue dos propósitos centrales:
 - 1) Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros de una organización. En síntesis sus fortalezas y debilidades y
 - 2) Proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajuste para garantizar un proceso permanente de mejoramiento.

Por último, es importante señalar que la evaluación implica necesariamente un proceso. La figura 4 muestra dicho proceso de acuerdo con la autora de este trabajo, fundamentado en los conceptos descritos en los párrafos previos.

El proceso inicia con la elaboración del plan de evaluación, en el que es necesario determinar el objetivo que permitirá orientar el trabajo de los participantes en el desarrollo de la misma. En este sentido, la mejora continua, la acreditación o la obtención de recursos (en caso de organizaciones públicas) pueden ser alguna de las orientaciones que pueden darse como objetivo de la evaluación.

Figura 3. El proceso de evaluación en las organizaciones



Fuente: elaboración propia.

Un segundo elemento en el plan, es la especificación del objeto, esto es, lo que se evaluará, incluyendo el alcance y ámbito que definirán los límites del proceso evaluativo. En función de lo anterior, también deben precisarse con claridad las funciones específicas de los responsables del proceso de evaluación, ya sean externos o personas de la propia organización, quienes al aceptar conviene en llevar a cabo su relevante papel, comprometiéndose a actuar con ética y objetividad.

Como parte del plan, también debe especificarse la metodología a desarrollar (el cómo) la cual puede incluir, además de la secuencia de actividades, el método de comparación, los estándares o indicadores que serán usados en la valoración, y las características de los instrumentos a utilizar, dependiendo de las audiencias inherentes al objeto de la evaluación, buscando persistentemente evidencia de calidad en el quehacer institucional que pueda fundamentar el informe verificadorio.

Una vez diseñado el plan de evaluación, el proceso continúa con la recopilación de información, fase que requiere hacer uso tanto de los indicadores o estándares establecidos previamente, tanto como del diseño de los instrumentos que aseguren la obtención de datos e información, que permitan la reflexión y objetividad en el juicio de los evaluadores.

El diagnóstico, es el resultado de la comparación entre la realidad y lo esperado, del que se obtiene conocimiento acerca de lo que verdaderamente está ocurriendo con la entidad objeto de la evaluación. Aquí podrán observarse fortalezas y debilidades, y muy probablemente vislumbrar, a través de las evidencias, algunos caminos para la mejora.

A continuación deberá elaborarse el informe de la evaluación, cuyo contenido especificará tanto la metodología como las limitaciones que pueden haberse presentado durante el proceso de evaluación. Es importante mencionar la importancia de la difusión del informe entre los miembros del organismo evaluado, ya que será necesaria tanto la comprensión de los problemas observados, como la aceptación de los resultados con el fin de obtener el compromiso de ellos, en la implementación y seguimiento de las propuestas de mejoramiento.

En el informe, además de los hechos observados y evaluados, podrán presentarse alternativas para mejorar o resolver los problemas detectados en los resultados de la evaluación, para que posteriormente pueda iniciarse el análisis y discusión de dichas alternativas a fin de seleccionar la o las más viables, de acuerdo con el consenso de participantes. La alternativa seleccionada dará lugar a un plan de mejora cuyo seguimiento (retroalimentación) asegurará lograr el mejoramiento y la calidad del objeto evaluado.

De acuerdo con Tiana Ferrer (Tiana, 1997, p. 14), las características que ha de reunir una buena propuesta de mejora con relación a la evaluación son:

- ✚ Ha de ser coherente con la evaluación realizada
- ✚ Fundamentadas en la pertinencia y en la calidad de la evidencia aportada
- ✚ Contextualizadas al momento y situación de la unidad evaluada
- ✚ Realistas
- ✚ Viables-factibles para producir los efectos deseados a corto y medio término
- ✚ Priorizadas y consensuadas entre el mayor número de personas posibles.
- ✚ Creativas para aportar nuevas soluciones a viejos y reiterados problemas
- ✚ Sistematizadas en su diseño.
- ✚ Sostenidas y sostenibles

VI. CONCLUSIONES

Los tiempos presentes son cada vez más difíciles para toda organización, debido al proceso permanente de cambio y de competitividad global que vive el mundo. En este contexto, las organizaciones tienen que asumir el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad. Hoy más que nunca, parece existir un consenso respecto de la urgente necesidad de que las organizaciones funcionen con calidad, buscando nuevas estrategias para adaptarse a lo único que parece ser cierto: el cambio, para poder así, afrontar con éxito a la creciente competencia.

Para lograr lo anterior, las organizaciones de cualquier naturaleza, deben ser analizadas y evaluadas de acuerdo a un sistema lógico de principios e indicadores que les permitan conocer su *status quo*. Así, la evaluación no debe ser vista como una sanción o recompensa en el sentido de castigar o premiar, sino más

bien como una forma permanente de control, con la intención de mejorar y perfeccionar el producto, servicio o bien que se ofrece, así como comprobar el correcto funcionamiento de la institución y sus procesos.

Por lo anterior, la evaluación no debe verse o entenderse como uno de los puntos terminales del proceso de planeación; sino por el contrario, debe obedecer a un proceso propio y continuo de control, que verifica el cumplimiento de las expectativas y las variaciones que se observan durante la marcha, para dar paso a nuevas orientaciones de la actividad de planeación.

En función de lo expuesto e independientemente de lo que se evalúe, del ámbito de acción o niveles de ejecución, toda acción evaluativa debe contener o representar una serie de características, para poder cumplir con su función esencial; estos aspectos son, de acuerdo con Cardona, los siguientes (Cardona, 1994, p.p. 61-63):

- a) *Ser integral y comprehensiva*: debe estar presente en todas las variables del ámbito donde se vaya a aplicar, y fundamentarse en cualquier tipo de técnicas e instrumentos.
- b) *Ser indirecta*: las variables sólo pueden ser mensurables y valoradas en sus manifestaciones observables.
- c) *Ser científica*: observar la rigurosidad tanto en los instrumentos como en la metodología empleados.
- d) *Tener un marco referencial*: relacionar adecuada y puntualmente, los logros obtenidos con los objetivos programados.
- e) *Ser continua*: integrada en los procesos de cada ámbito y formando parte de su dinámica, aportando el efecto retroalimentador, y
- f) *Ser cooperativa*: como un proceso en el que se impliquen todos los elementos personales que en él intervienen.

Analizando lo anterior, debe considerarse que el tema de la evaluación ha tomado relevancia en las instituciones modernas, sumándole importancia a la autoevaluación (evaluación interna) y a la evaluación realizada por externos (evaluación externa) por lo que se ha constituido en el principal método para la dinamización y el conocimiento profundo de las organizaciones.

La evaluación, en opinión de la autora, debe cumplir cuatro condiciones fundamentales:

- ✚ Debe ser útil. Estar dirigida a aquellas personas y/o grupos involucrados con el objeto de la evaluación. A quienes deberá proporcionar informes claros de manera rápida y oportuna.
- ✚ Debe ser factible. Aplicar controles razonables y emplear procedimientos que puedan ser utilizados sin muchas complicaciones.

- ✚ Debe ser ética. Estar basada en compromisos explícitos que aseguren la cooperación y la protección de los derechos de las partes implicadas y la honestidad de los resultados.
- ✚ Debe ser exacta. Describir con claridad el objeto en su evolución y en su contexto, siendo capaz de revelar las virtudes y defectos del plan de evaluación, de los procedimientos y de las conclusiones.

Por tanto, a manera de resumen, se puede decir que la evaluación debe estar planificada previamente; debe ser viable, útil, defendible técnicamente y aplicada éticamente; que la recopilación y análisis de los datos debe ser objetiva y por último, que debe estar orientada a la toma de decisiones para la optimización y perfeccionamiento de servicios, procesos y productos.

Bibliografía

1. Ballina, Ríos Francisco (2001). *Teoría de la Administración*. Editorial Mc Graw Hill, México.
2. Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. (2001). *Administración. Una ventaja competitiva*. 4a edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
3. Cabrera, Elibeth (2003) *Control*. Recuperado del sitio Web de Monografías.com el 27 de abril de 2004 en: <http://www.monografias.com/trabajos14/control/elcontrol.html>
4. Cano Flores, Milagros (2001). *La autoevaluación institucional como medio para conocer la realidad y transformarla: el caso del Programa de Maestría en Administración que se imparte en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia (U.N.E.D.). Madrid, España.
5. Cardona Andújar, José (1994). *Metodología Innovadora de Evaluación de Centros Educativos*. Sanz y Torres. España.
6. Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª edición. Mc Graw Hill, México.
7. Colomba, Nancy, et al (2002). *Evaluación, nuevas concepciones*. Recuperado del sitio Web de Monografías.com el 25 de junio de 2002 en: <http://www.monografias.com>
8. Cruz Cardona, Víctor (1995). *Guía de autoevaluación. 2ª Edición, revisada y ajustada*. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP). Salamanca, España.
9. Espinoza (2004) *Calidad Total*. Recuperado del sitio web de Monografías.com el 13 de septiembre de 2004 en: <http://www.monografias.com/trabajos14/calidadtotal/calidadtotal.shtml>
10. Gannon, Martin J. (1997). *Administración por resultados*. 2ª reimpresión. Editorial C.E.C.S.A. México.
11. Garza Treviño, Juan Gerardo (2000). *Administración Contemporánea*. 2ª edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
12. Guzmán, Alba (1991). *Abriendo la caja negra de la evaluación*. Revista Foro Universitario, No. 94 U.N.A.M., México.
13. Guzmán, Alba (1992). *Abriendo la caja negra de la evaluación*, artículo presentado en la Revista Foro Universitario, No. 94, U.N.A.M. México, 1991 y reproducido en Materiales de apoyo a la Evaluación Educativa. Número 3, CIEES, CONAEVA, ANUIES, SEP. Recuperado el 24 de abril de 2003 del sitio Web de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES): <http://www.ciees.edu.mx/publicaciones/publicaciones.htm>

14. Hanitchak, J. (1971). *Evaluación educacional*. Publicación del Ministerio de Educación, Santiago de Chile.
15. Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, (2002). *Elementos de administración. Enfoque internacional*. Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
16. López Mojarro, Miguel (2002). *A la calidad por la evaluación*. Colección Gestión de la Calidad, Editorial PRAXIS. Barcelona, España.
17. Montana, Patrick J. (2002). *Administración*. 1ª Edición. Editorial C.E.C.S.A. México.
18. Pérez Rocha, Manuel (1998). *Evaluación y Autoevaluación. Algunas definiciones*. Materiales de apoyo a la Evaluación Educativa. Número. 27, CIEES, CONAEVA, ANUIES, SEP. Recuperado el 15 de marzo de 2003 del sitio Web de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES):
<http://www.ciees.edu.mx/publicaciones/publicaciones.htm>
19. Reyes, Ponce Agustín (1994-1). *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte*. Editorial LIMUSA, México.
20. Reyes, Ponce Agustín (1994-2). *Administración de empresas. Teoría y práctica. Segunda parte*. Editorial LIMUSA, México.
21. Strickland, A. J. y Thompson, Arthur (2001). *Administración estratégica, concepto y casos*. 11ª edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
22. Stufflebeam, Daniel L. y Shinkfield, Anthony J. (1987) *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Editorial PAIDOS, Barcelona, España.
23. Terry, George R. (1984). *Principios de administración*. Editorial C.E.C.S.A. México.
24. Tiana Ferrer, Alejandro (1997). *Tratamiento y usos de la información en evaluación*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, España. Organización de Estados Iberoamericanos (O.E.I.). Programa Evaluación de la Calidad de la Educación. Documento 5. Recuperado del sitio web <http://www.campus-oei.org/calidad/tiana.htm> el 12 de junio de 2003.