

# Evaluación integral.

Por Jack Fleitman

La definición de evaluación integral la podemos enmarcar de la siguiente manera: es una herramienta que permite evaluar de una manera integral, las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático y científico y un enfoque constructivo, que permite ser un instrumento de vigilancia y de promoción y apoyo, para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas.

Los beneficios se pueden identificar en forma específica en aquellas áreas del organismo que presentan niveles críticos y que afectan directamente la consecución de los objetivos generales de la empresa.

## **Su adecuada aplicación permite evaluar de una manera integral:**

- ♦ El grado y forma en que se cumplen los objetivos sociales y/o económicos.
- ♦ Si son administrados con eficiencia, eficacia y economía los programas y los recursos técnicos, materiales y financieros.
- ♦ La efectividad de las áreas y los procesos.
- ♦ La eficiencia del personal
- ♦ Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa.

La forma de ejecutar una evaluación integral varía dependiendo de donde y a quien se vaya a aplicar, ya que la gama tan grande de empresas, proyectos, temas o áreas, requiere de una adaptación especial del método de investigación.

### **▀ El alcance de la evaluación.**

La revisión se puede hacer a un área o a un grupo de áreas, a una dirección o a un conjunto de ellas, o al organismo en su totalidad, dependiendo de la problemática de cada empresa.

El tiempo de realización de una evaluación integral varía según la extensión y profundidad del trabajo a realizar.

### **El alcance estará en función de:**

- ♦ La naturaleza, magnitud y complejidad de cada empresa.
- ♦ Sus fundamentos legales, objetivos, metas, programas, sistemas y controles.
- ♦ Su complejidad estructural y funcional.
- ♦ El grado de desarrollo organizacional en la que se encuentre.
- ♦ La dimensión y alcance de sus interrelaciones y operaciones internas y externas.
- ♦ El estado que guarde su entorno.

- ♦ Su cobertura geográfica
- ♦ La disposición de los recursos necesarios para su realización.
- ♦ El tiempo necesario para su realización.
- ♦ Las facilidades que se tengan para la obtención de la información.
- ♦ Lo que espera obtener quien contrata la evaluación integral.

La evaluación integral debe ser flexible en su alcance, ya que depende de la cantidad de elementos y factores a estudiar, está condicionado a una serie de situaciones e intereses que determinaran su grado de profundidad y dimensión, el tiempo a utilizar y las actividades a realizar.

- ♦ **Estructura del grupo de evaluación**

Dependiendo de la magnitud de la evaluación, se forman equipos de trabajo con los siguientes puestos:

- ♦ Coordinador de proyecto.
- ♦ Líder de proyecto.
- ♦ Evaluadores A.
- ♦ Evaluadores B.

La cantidad de participantes en cada grupo de evaluación y sus actividades, se determina con base a las necesidades de cada proyecto.

- υ **Participación del grupo multidisciplinario de expertos.**

Por su carácter de integral, requiere del concurso de diferentes especialistas que emitan su opinión sobre la empresa, con respecto a la problemática general y específica, así como de las alternativas de acción y sus posibles soluciones.

La calidad de la evaluación depende en gran medida del profesionalismo, experiencia, capacidad y la idoneidad del personal experto que se contrate para diagnosticar áreas técnicas especializadas.

La coordinación y participación de los expertos con los directivos de la organización es indispensable, ya que son estos los que conocen las fortalezas y debilidades de la empresa.

- υ **Planeación de la evaluación.**

Se debe realizar, previamente a la ejecución de cada evaluación, una adecuada planeación de:

- ♦ Los objetivos de la revisión.
- ♦ El alcance general y particular.
- ♦ Los estudios a realizar.
- ♦ Los procedimientos y oportunidad de los trabajos a desarrollar.

- Las técnicas y métodos de apoyo que se utilizaran.
- El sistema de medición que se empleara.
- El programa general de trabajo.

- **Estudios que se pueden realizar.**

Dependiendo de las características de cada empresa, se deberán efectuar los estudios que el grupo de evaluación considere necesarios para profundizar en las diferentes áreas y procesos.

**Los estudios más importantes son:**

- Del entorno de la base legal.
- Del marco geográfico, económico y sociológico.
- De los objetivos, planeación, organización, dirección y control.
- De sistemas y procedimientos.
- Del personal.
- Del desarrollo organizacional.
- De los recursos físicos.
- De las compras y abastecimiento.
- De la producción.
- De conservación y mantenimiento.
- De la comercialización.
- De la información.
- De la comunicación.
- De los recursos financieros.
- De la presencia de innovaciones tecnológicas y su impacto en el mercado.
- Estudios especiales como son la función social de la empresa, su crecimiento histórico, la experiencia y prestigio, la efectividad directiva, el alcance de sus beneficios y las políticas gubernamentales con relación a otros países con respecto de las empresas del mismo ramo y su repercusión.

- **Técnicas de apoyo.**

Para obtener la información y comprobación necesarias y emitir una opinión de la empresa, se deben de usar algunos métodos de investigación, que permitan tener pruebas y evidencias de los hechos.

La elección de las técnicas o instrumentos de análisis obedecerá a la factibilidad de su aplicación, dependiendo de la actividad o giro de cada empresa en lo particular.

**Entre las técnicas más utilizadas están las siguientes:**

- Análisis de información documental.
- Entrevistas con directivos y responsables de áreas y procesos específicos.
- Observación directa de áreas de trabajo.

- ◆ Aplicación y análisis de cuestionarios.
- ◆ Aplicación del enfoque sistemático.
- ◆ Análisis organizacional.
- ◆ Análisis de estadísticas.
- ◆ Diagrama de paréto y causa y efecto.
- ◆ Analogías
- ◆ Técnicas cuantitativas de análisis administrativo.
- ◆ Análisis de series de tiempo, correlación, números índices y simulación.
- ◆ Diagramas de programación. y de distribución de espacio.
- ◆ Matrices de especificaciones.
- ◆ Fórmulas para la evaluación cuantitativa de la información.
- ◆ Árbol de decisiones y redes para el análisis lógico de problemas.
- ◆ Tablas de decisiones, modelos, muestreo y ruta crítica.
- ◆ Programación lineal.
- ◆ Teoría de colas o líneas de espera, de las decisiones y de juegos.
- ◆ Gráficas de control.

- ◆ **Criterios de medición.**

Es importante establecer criterios de medición que permitan hacer objetivas las bases de la evaluación, eliminando así cualquier criterio subjetivo.

Cuando sea posible, debe establecerse la evaluación en términos cuantificables, para facilitar su interpretación.

Un correcto sistema de medición de rendimiento se basa en la planeación y el diseño adecuado de los diferentes indicadores que se vayan a utilizar.

Se debe determinar para cada indicador su periodicidad de medición, la base comparativa y la unidad de medida.

La base comparativa puede ser de un periodo, de un ejercicio o de una empresa con respecto a otra.

Los indicadores se dividen en cualitativos y cuantitativos y se pueden establecer por áreas o por procesos.

Es conveniente tener algunos de los indicadores con cinco años de antigüedad, para tener proyecciones realistas y poder compararlos con los de la competencia.

- ◆ **Información necesaria para iniciar una evaluación integral.**

- ◆ Organigrama de la empresa.
- ◆ Plantilla del personal (puesto, sueldo antigüedad, sindicalizados y confianza).
- ◆ Currícula de mandos medios y superiores.
- ◆ Informes al Consejo de administración.
- ◆ Planes, programas y presupuestos generales y específicos.

- Manuales de organización y operación.
  - Sistema integral de control y evaluación.
  - Programa anual de auditoría.
  - Guías de auditoría.
  - Informes de auditoría.
  - Resultados de la revisión de procedimientos y programas.
  - Observaciones y recomendaciones del área de auditoría.
  - Seguimiento de medidas correctivas.
  - Quejas y denuncias.
  - Informe de hechos relevantes formulados por las áreas de control.
  - Cuentas por cobrar y pagar.
  - Sistemas y equipos de computo y comunicación.
  - Contratos con los proveedores.
  - Pagos efectuados a los proveedores.
  - Descripción del parque vehicular. (Modelo, marca, capacidad y precio).
  - Inventarios de muebles, equipos, maquinaria, refacciones y herramientas.
  - Programa de mantenimiento preventivo.
  - Controles institucionales.
  - Pólizas de seguros.
  - Contratos de arrendamiento, con instituciones financieras, de compra - venta, etc.
  - Informes y reportes financieros, contables y administrativos.
  - Minutas de juntas de mandos medios y superiores.
- **Etapas de la evaluación integral.**

1. Análisis preliminar de la empresa.
2. Diagnóstico integral de la empresa.
3. Diagnóstico específico de las áreas críticas.
4. Conclusiones y recomendaciones.
5. Implementación de recomendaciones.
6. Detección de mejoras obtenidas.

- **Resultados esperados.**

Tener resultados exitosos en la aplicación de la metodología, depende en gran medida de la capacidad del coordinador y líder del proyecto para ejecutar sus funciones, ya que son quienes conducen el desarrollo de la evaluación.

Hay diferentes formas de obtener beneficios de la aplicación de la evaluación integral, dependiendo de la problemática particular de cada empresa;

**Las ventajas y beneficios que se pueden obtener son:**

- Aumentar el rendimiento del capital y reducir costos.
- Encontrar alternativas y recomendaciones para el mejoramiento y expansión.

- Comprobar la existencia e idoneidad de criterios para identificar, clasificar y medir los datos relevantes de la administración y operación.
- Comprobar la calidad, confiabilidad y utilización de la información gerencial.
- Conocer el clima laboral en el que se desenvuelve la empresa.
- Conocer la oportunidad, congruencia y calidad en la toma de decisiones.
- Conocer las causas y extensión de los problemas.
- Definir con claridad funciones, responsabilidades y relaciones entre las áreas.
- Desarrollar parcialmente un sistema formal de medición del rendimiento.
- Detectar fallas en métodos y desempeños operacionales.
- Detectar las debilidades que se deben corregir.
- Determinar la necesidad de mejoras a los sistemas y procedimientos existentes.
- Determinar si la empresa está operando con las utilidades que debiera.
- Diseñar una estrategia para facilitar la transición de una cultura de trabajo tradicional a una de mejoramiento continuo.
- Efectuar con detenimiento un análisis estructurado de la empresa y verla tal como se encuentra en el presente.
- Encontrar respuestas a los problemas específicos de la empresa.
- Equilibrar cargas de trabajo.
- Evaluar el aprovechamiento pleno de la realización de esfuerzos, evitando duplicidades o trabajos innecesarios.
- Evaluar el logro de las metas en relación con los planes, pronósticos y presupuestos asignados.
- Evaluar la necesidad de ajustar las estructuras organizacionales.
- Evaluar la necesidad de cambiar tecnologías por unas más modernas.
- Evaluar la suficiencia y efectividad de los sistemas de control interno, administrativo, financiero y operacional establecido.
- Identificar áreas específicas donde las mejoras podrían lograrse.
- Plantear nuevas estrategias de desarrollo.
- Preparar un plan estratégico para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.
- Revisar la planeación, organización, programación, presupuestación, integración y dirección de la empresa.
- Simplificar métodos de trabajo y operaciones administrativas.
- Validar criterios para la medición de áreas problema.
- Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.
- Verificar la existencia, propiedad y funcionamiento de los procedimientos y mecanismos de salvaguarda de los recursos en general
- Verificar la utilización de las diferentes capacidades de la empresa.
- Verificar que se hayan adoptado parámetros adecuados para evaluar la economía, eficiencia y eficacia de la empresa.
- Verificar si existen parámetros razonables para juzgar la congruencia de los recursos asignados al logro de las metas y objetivos.
- Verificar si los sistemas de registro incluyen la totalidad de las operaciones realizadas y si los métodos y procedimientos utilizados permiten confiar en la información financiera y operacional que de ellos emana.

Los resultados de una evaluación integral se dan en varias etapas, ya que algunos beneficios son inmediatos y otros necesitan el tiempo necesario para que maduren y alcancen su potencial.

La aplicación periódica de la evaluación integral y el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones formuladas, forman ciclos de revisión permanente que tienen como consecuencia una mejor funcionamiento de las empresas.

Con este panorama general de algunos principios y conceptos en la aplicación de la evaluación integral, quiero hacer énfasis de la necesidad de que los empresarios, directivos, funcionarios y administradores en general, conozcan y utilicen esta metodología que permite mejorar la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Para mayor información sobre esta metodología se puede consultar el libro de Evaluación Integral escrito por este mismo autor y editado por McGraw - Hill en el año de 1993.

Libro Evaluación Integral 2002 McGraw-Hill