

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN AL SERVICIO DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Área de investigación: **Informática Administrativa**

Oscar Valencia Aguilar

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las
Ciencias Administrativas
Universidad Veracruzana
México

o.valencia.aguilar@gmail.com

Rómulo Carlos Chávez Cruz

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las
Ciencias Administrativas
Universidad Veracruzana
México

rcarlos.chavez@gmail.com

Teresa García López

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las
Ciencias Administrativas
Universidad Veracruzana
México

tgarcia3110@hotmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN AL SERVICIO DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Resumen

En este trabajo, se refiere una propuesta para realizar la evaluación de la gestión administrativa considerando como elementos a evaluar, las funciones del proceso administrativo y acciones específicas de responsabilidad social, mejora continua y tecnologías de la información y la comunicación, usando las tecnologías de la información con la finalidad de reducir el tiempo que requiere el proceso evaluativo. Se considera, que la evaluación es compleja por sí misma, debido a las diversas ideologías y enfoques de los estudiosos del tema que han propiciado la existencia de diversas corrientes de interpretación conceptual y metodológica adecuadas a cada uno de los criterios y condiciones establecidos en su desarrollo, sin embargo, es importante llevarla a cabo tomando en cuenta que a través del conocimiento de la eficiencia e impacto de las acciones realizadas en el ámbito administrativo, puede iniciarse una cultura de autoanálisis y crítica permanente que permita el mejoramiento continuo de la gestión, siempre que exista la participación de los actores e involucrados en la misma y que éste, se realice de manera sistemática, planificada y metodológicamente estructurada.

Palabras clave. Evaluación, gestión administrativa, tecnologías de la información



LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN AL SERVICIO DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Introducción

La evaluación es el proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas, que permite medir la eficiencia, la eficacia y la congruencia (Franklin Fincowsky, 2013). Tiene como objetivo, analizar, estudiar y considerar lo examinado; permitiendo llegar a determinar el grado de eficiencia al comparar los resultados de la acción, con el plan establecido, las causas de las desviaciones y las posibles medidas de corrección que ameriten nuevos planes. Esto identifica incongruencias, desviaciones, definiciones, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones, y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar (Rodríguez Valencia, 2007).

En este documento, se describe la metodología usada en el desarrollo de un proyecto orientado a evaluar la gestión administrativa considerando como elementos a evaluar, las funciones del proceso administrativo y las acciones específicas de responsabilidad social, mejora continua y tecnologías de la información y la comunicación. Para la evaluación, se propuso utilizar tecnologías de la información durante la fase de recopilación y análisis de la información con la finalidad de reducir el tiempo que requiere el proceso evaluativo. Como herramienta, en la recopilación, se utilizó Google Drive, particularmente Google Forms y Google Sheets, para la captura y el análisis de la información respectivamente, ambas pertenecen a la plataforma Web de Google que permite la colaboración en línea y en tiempo real, cuyas características facilitaron también, el análisis de la información recabada. El trabajo se llevó a cabo en dos áreas de dependencias pertenecientes a organismos gubernamentales.

El contenido del documento, se estructuró además de esta introducción, en la exposición de algunos conceptos teóricos relacionados con la evaluación y la herramienta usada denominada Google Drive, para posteriormente describir el proceso metodológico desarrollado para alcanzar el objetivo. Se termina con algunas conclusiones y recomendaciones de los autores.

Algunos conceptos teóricos

La evaluación es una forma de hacer apreciaciones acerca de la situación que guarda el desarrollo o desempeño de personas o de actividades, de acuerdo a la experiencia o a la interpretación de medidas o parámetros, algunos estudiosos del tema, la conceptualizan de la siguiente manera (citado por García López, 2008, p. 20)

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 que 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.

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).

En las referencias antes señaladas, se mencionan reiteradamente dos conceptos relacionados: la evaluación y la medición. El primero es mucho más amplio y complejo, debido a que supone la interrelación de diversos factores, entre los cuales se encuentra la medida misma. Por su parte, la medida por sí misma no quiere decir nada, ya que para que tenga 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.

Los tipos de evaluación por su amplitud son (Rodríguez Valencia, 2007): *General.-* Explora el contenido de toda la organización. Por ejemplo: evaluación de la efectividad organizacional. *Particular.-* Explora una parte del organismo social. Por ejemplo: evaluación de la eficacia gerencial; evaluación del rendimiento del individuo.

Además de los conceptos antes mencionados relacionados con la evaluación, es conveniente señalar algunas de las características que identifican a la tecnología usada como soporte de este trabajo: Google Drive, la cual es un servicio de almacenamiento de archivos en línea. Fue introducido por Google el 24 de abril de 2012. Es un reemplazo de Google Docs que ha cambiado su dirección de enlace de docs.google.com por drive.google.com entre otras cualidades. Cada usuario cuenta con 5 Gigabytes de espacio gratuito para almacenar sus archivos, ampliables mediante pago. Es accesible por su página web desde cualquier computadora y dispone de aplicaciones que permiten editar documentos y hojas de cálculo, así mismo cuenta con un editor de formularios destinados a encuestas (Fundación Wikimedia, Inc., 2013).

Por su parte, Google Docs es un conjunto de productos entre ellos, Google Forms y Google Sheets, que permiten crear distintos tipos de documentos, trabajar en ellos con otros usuarios en tiempo real online y de forma gratuita. Con una conexión a Internet y con cuenta de correo electrónico en gmail, se puede acceder a documentos y archivos desde cualquier computadora siempre que se quiera y trabajar de forma colaborativa en ellos. (Google, 2013)



Google Forms es una herramienta útil que permite enviar una encuesta, hacer preguntas a un grupo seleccionado de personas o recopilar otro tipo de información de forma fácil y sencilla. Un formulario de Google puede conectarse a una hoja de cálculo de Google, con lo que las respuestas se enviarán automáticamente a la hoja de cálculo. De no ser así, los usuarios pueden verlas en la página a través de la opción "Resumen de respuestas", accesible desde el menú "Respuestas" (Google, 2013). Las personas que responden el formulario, solamente requieren contar con acceso a Internet, independientemente del servicio de correo electrónico del que dispongan.

Metodología

En este trabajo, se llevaron a cabo tres etapas denominadas: Planeación, Desarrollo y Evaluación de Resultados

Primera etapa: Planeación

El desarrollo de cualquier actividad requiere iniciar con la fase de planeación, la cual implica definir con antelación, lo que se pretende (objetivo) y la forma e implicaciones procedimentales para lograrlo. En la etapa de planeación, se determinaron: los objetivos de la evaluación, el alcance, los elementos a evaluar, los criterios de medición y la determinación del medio de recopilación de información a utilizar.

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa por parte de los integrantes de dos entidades gubernamentales (A y B), usando los formularios de Google Drive como soporte para la recopilación y análisis de la información.

Alcance: evaluar la gestión administrativa de dos áreas de dependencias pertenecientes a organismos gubernamentales diferentes y cuyas características eran similares con relación a: la mayoría de los integrantes cuentan con nivel de estudios de licenciatura o superior, realizan funciones especializadas y los recursos humanos que las conforman cuentan con edades promedio de 35 años. Cabe mencionar que el área de la Dependencia A se integra de nueve personas y el área B, de diez y que para fines del estudio, se convirtieron en evaluadores de las dimensiones y elementos seleccionados.

Elementos a evaluar: se decidió considerar dos grupos denominados dimensiones: 1) las funciones del proceso administrativo y 2) los elementos específicos considerados por los autores como relevantes en la realización de las funciones de cada área.

Criterios de medición: se tomó la decisión de utilizar un sistema de puntos en el que para cada dimensión, se consideraron 100 puntos, distribuidos de acuerdo a las decisiones en consenso de los autores, de la siguiente manera:



Proceso administrativo: Evaluación de las funciones administrativas que se realizan en el área en la que presta sus servicios el evaluador, orientadas al aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales, etc, con los que cuenta para alcanzar sus objetivos organizacionales. 100 puntos

Planeación	20 puntos
Dirección	25 puntos
Organización	20 puntos
Control	10 puntos
Implementación	25 puntos

Elementos específicos: Evaluación de aspectos específicos que una entidad debe atender debido a los cambios sociales, económicos y tecnológicos en su entorno 100 puntos

Responsabilidad social	30 puntos
Mejora continua	30 puntos
Tecnologías de la Información y Telecomunicación	40 puntos

Determinación del medio de recopilación de información: uno de los problemas asociados a los procesos de evaluación, refiere el tiempo necesario para recopilar, procesar y analizar la información generada, por lo que en este trabajo, se decidió utilizar como instrumento un cuestionario que posteriormente sería implementado utilizando los formularios de Google Drive.

Segunda etapa: Desarrollo

En esta etapa, se llevó a cabo la implementación de las actividades necesarias para alcanzar el objetivo planteado previamente. Entre ellas: conceptualización de elementos y de indicadores; diseño del instrumento; prueba del instrumento; recopilación y análisis de información.

Conceptualización de elementos e indicadores

A continuación, se describen a través de tablas cada uno de los elementos que integran las dimensiones estudiadas.



Tabla 1. Conceptualización del elemento Planeación y sus indicadores

Planeación. Es el proceso de 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 recursos, necesarios para su realización (Reyes citado por García López, 2008, pág. 29). 20 puntos.

Indicador	Puntos
<i>Visión.</i> Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo.	4
<i>Misión.</i> Enunciado que constituye una guía de actuación. Se evalúa la definición y difusión de la razón de ser de la organización en la cual se especifica al menos: servicio, mercado y su ventaja competitiva.	4
<i>Objetivos.</i> Propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización	4
<i>Filosofía.</i> Analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones y de sus integrantes.	4
<i>Planes.</i> Identifica, describe y analiza una oportunidad de futuro organizacional, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad, en un proyecto concreto.	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Conceptualización del elemento Dirección y sus indicadores

Dirección. Forma de 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 citado por García López, 2008, pág. 29). 25 puntos.

Indicador	Puntos
<i>Liderazgo.</i> Capacidad de influir en las personas para lograr que las acciones se lleven a cabo de la mejor manera.	5
<i>Comunicación.</i> Medio(s) para transmitir información con un significado comprensible.	5
<i>Motivación.</i> Recursos para generar conductas y hechos positivos para las personas y la organización.	5
<i>Manejo del estrés.</i> Atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño de su personal	5
<i>Toma de decisiones.</i> Consiste en elegir una opción entre las disponibles, con la finalidad de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).	5

Fuente: elaboración propia



Tabla 3. Conceptualización del elemento Organización y sus indicadores

Organización. 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. Se considera además, su difusión y aplicación real (Reyes citado por García López, 2008, pág. 29). 20 puntos.

Indicador	Puntos
<i>Estructura organizacional.</i> Composición orgánica de la entidad.	4
<i>División y distribución de funciones.</i> Delegación de autoridad y responsabilidad a un individuo, grupo o unidad administrativa.	4
<i>Cultura organizacional.</i> Conjunto de valores, actitudes, hábitos y supuestos que definen a una organización.	4
<i>Cambio Organizacional.</i> Capacidad de emprender acciones con una óptica diversa a fin de crear, agregar e innovar valor.	4
<i>Estudios administrativos.</i> Iniciativas para mejorar la dinámica organizacional.	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Conceptualización del elemento Control y sus indicadores

Control. Comparar lo que se planeó con los resultados del desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas mediante la retroalimentación, de manera que los resultados estén de acuerdo con las metas establecidas en los planes (adaptado de García López, 2008, pág. 29). 10 puntos.

Indicador	Puntos
<i>Normas y/o reglamentos establecidos.</i> Reglamentos existentes en una organización que regulan el desempeño del proceso administrativo.	2.5
<i>Sistemas y procedimientos administrativos.</i> Existencia y claridad de los procesos administrativos y las actividades que los conforman.	2.5
<i>Mecanismos de control.</i> Técnicas o procedimientos que apoyan a la obtención de información acerca del desempeño del trabajo con el objetivo de evaluar de la manera más sistemática y objetiva posible.	2.5
<i>Retroalimentación del desempeño.</i> El proceso de evaluación de las normas para obtener información y determinar si se está cumpliendo con los objetivos.	2.5

Fuente: elaboración propia



Tabla 5. Conceptualización del elemento Implementación y sus indicadores

Implementación. Es la función a través de la cual se elige y se acerca del capital humano necesario para lograr los objetivos organizacionales. 25 puntos.

Indicador	Puntos
<i>Reclutamiento.</i> Existencia y uso adecuado de las fuentes de obtención de capital humano.	5
<i>Selección.</i> Comparación entre las cualidades (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes) de cada candidato de acuerdo con las exigencias del puesto.	5
<i>Contratación.</i> Es el proceso de formalizar los requisitos legales y éticos para la futura relación laboral, garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la organización	5
<i>Inducción.</i> Orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial.	5
<i>Capacitación y desarrollo.</i> Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.	5

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Conceptualización del elemento Responsabilidad Social y sus indicadores

Responsabilidad social. Es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la organización hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad (Fundación PROhumana, 2013). 30 puntos.

Indicador	Puntos
<i>Profesionalización.</i> Constante búsqueda de la idoneidad entre las funciones deseables y quienes las llevan a cabo. Conlleva garantizar una permanencia y promoción de los mejores en capacidad, compromiso y experiencia.	6
<i>Transparencia.</i> Establecimiento de canales de comunicación con su entorno y, a través de ellos, facilitar información veraz acerca de los impactos de su actividad y establecer vías de cooperación con las distintas partes interesadas.	6
<i>Plan de carrera.</i> Programa para facilitar el desarrollo profesional de los empleados, dentro del marco definido por la estrategia de la empresa y en función de sus competencias, intereses y valores.	6
<i>Programas de sustentabilidad.</i> Se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras.	6
<i>Equidad de género.</i> Acciones para promover la igualdad entre mujeres y hombres, así como el estado de derecho, mediante el impulso de políticas públicas con enfoque de género, el fortalecimiento del liderazgo, y la participación ciudadana de las mujeres en todos los ámbitos de la vida política y social.	6

Fuente: elaboración propia



Tabla 7. Conceptualización del elemento Mejora Continua y sus indicadores

Mejora continua. Gestión orientada a la búsqueda de la calidad de los procesos, productos o servicios. 30 puntos.

Indicador	Puntos
<i>Mejora de procesos.</i> Optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.	7.5
<i>Círculos de calidad.</i> Grupo de personas que se reúnen para realizar voluntariamente y de manera continua actividades que forman parte del control total de calidad de una organización, el cual fomenta el autodesarrollo, desarrollo mutuo, mando y mejora en todos sus integrantes.	7.5
<i>Plan de mejora.</i> Definición de mecanismos que le ayuden a la entidad alcanzar aquellas metas que se han propuesto, y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.	7.5
<i>Utilización de herramientas de calidad.</i> Instrumentos que brindan al trabajador la posibilidad de analizar y resolver los problemas de su proceso de trabajo, generándoles una sensación de realización.	7.5

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Conceptualización del elemento Tecnologías de la Información y la Telecomunicación (TIC) y sus indicadores

TIC. Su objetivo es evaluar los aspectos relacionados con los sistemas informáticos de procesamiento de la información y la tecnología subyacente, incluidos los procedimientos no automáticos e interfaces correspondientes, y coadyuvar con una buena administración en este campo. 40 puntos.

Indicador	Puntos
<i>Actualidad del hardware y software.</i> El software y el hardware que se encuentra en la organización deben estar actualizados para desempeñar las actividades de manera correcta por parte de los usuarios.	8
<i>Acceso a hardware y software.</i> Conocer si los empleados de la organización tienen acceso a hardware y software que coadyuve a desempeñar sus actividades de manera correcta	8
<i>Existencia de portal Web.</i> Presencia de portal web para la difusión. Mantener actualizada la Página Web de la organización con la información prevista dentro de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Veracruz.	8
<i>Sistemas de Información.</i> Existencia de sistemas de información automatizados actualizados, en buen funcionamiento y que cumplan con su objetivo.	8
<i>Redes y Telecomunicaciones.</i> Se refiere a la conectividad que existe en la organización, en cuanto a conexión a Internet, conexión a redes locales y medios de comunicación.	8

Fuente: elaboración propia

Diseño del instrumento. Los formularios de Google Drive permiten diseñar instrumentos con la finalidad de realizar encuestas en línea. En el diseño, se consideraron cada uno de los elementos seleccionados, así como sus indicadores. Las escalas usadas para las respuestas de los evaluadores (empleados), fueron ordinales tipo *Likert* consistentes en calificar de acuerdo a su opinión, si el indicador era, Muy mala(o), Mala(o), Buena(o), Muy buena(o), No existe o No sé. Lo cual daría una idea clara del conocimiento y opinión acerca del elemento evaluado.



Prueba del instrumento. Una vez diseñado el instrumento, se envió a profesores de la entidad académica a la que pertenecen los autores, con la finalidad de que lo respondieran y emitieran sus comentarios acerca de la factibilidad de su aplicación. De acuerdo con las respuestas obtenidas, se ajustaron algunos indicadores y problemas de edición.

Recopilación y análisis de información. Los formularios de Google Drive, además de recopilar las respuestas de los encuestados en línea, permiten obtener un archivo de hoja de cálculo que posteriormente se puede trasladar a Excel, con lo que se reduce el tiempo dedicado a la codificación y captura de los datos. Sin embargo, considerando que la respuesta es en línea, para llevarla a cabo, es necesario contar con un acceso a internet para que cada integrante de las áreas a evaluar pudiera responder el instrumento, adicionalmente, en caso de solicitarlo, se les apoyó con la información de la conceptualización de algunos indicadores.

Posteriormente, para el análisis de la información, fue necesario realizar algunos ajustes en cuanto a la forma en la que se presenta la información en la hoja de cálculo, ya que para cada indicador, se presenta el texto que corresponde a la respuesta de la escala, esto es, Muy mala(o), Mala(o), Buena(o), Muy buena(o), No existe o No sé, por lo que se asignaron valores de 1 a 4 a la escala ordinal usada en la que, Muy mala(o) fue 1 y Muy buena(o) 4, a la opción de No existe se le asignó el valor de cero, ya que se consideró como la ausencia total del indicador, y a la de No sé se le dejó igual, debido a que representó el desconocimiento del evaluador (empleado) acerca de la situación del indicador. Para esta sustitución, se utilizó la función lógica de Excel denominada SI, y se adicionó una columna para cada indicador en la que se reemplazaron los textos por valores numéricos¹.

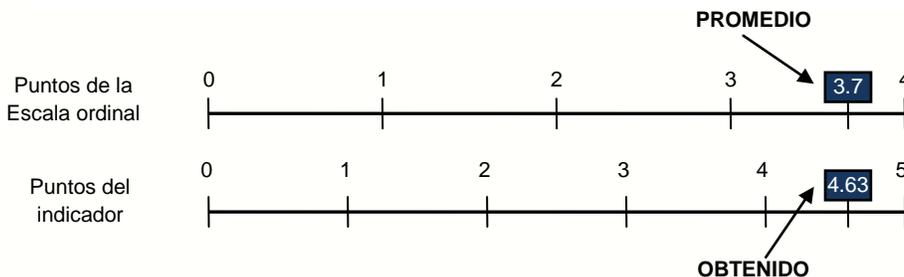
La valoración se realizó usando las columnas con los valores numéricos y bajo el siguiente procedimiento.

1) Cálculo de los puntos obtenidos por indicador. Para ello, se calcularon los promedios por indicador y posteriormente considerando el valor en puntos asignado, se calculó por regla de tres, los puntos correspondientes. Por ejemplo, si en la celda D12 se tenía el promedio de un indicador que correspondía a 3.70, en la celda D13 se colocaba el valor asignado, en este caso por ejemplo de 5, en la celda D14 se registraba la fórmula $=D12*D13/4$ cuyo resultado era de 4.63. En la siguiente figura, se muestra una representación del cálculo descrito.

¹ Si en la columna C se mostraban las respuestas del indicador generadas por Google Drive, para cada celda de la columna D se colocó la función SI, por ejemplo en la celda D2 se registraría $=SI(C2="Muy mala(o)",1,SI(C2="Mala(o)",2,SI(C2="Buena(o)",3,SI(C2="Muy Buena(o)",4,SI(C2="No existe",0,"No sé"))))$)).



Figura 1. Representación del cálculo de los puntos obtenidos por indicador

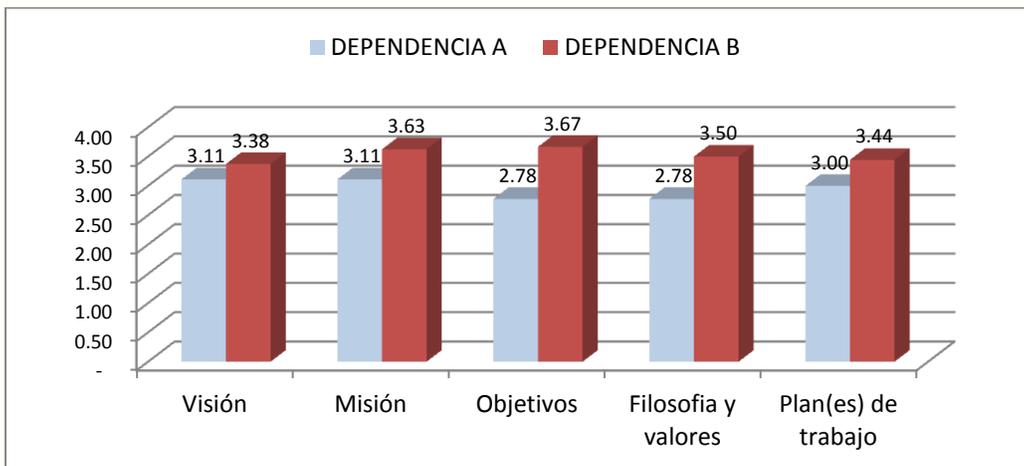


Fuente: elaboración propia

2) Cálculo de puntos obtenidos por elemento. Los puntos obtenidos para los indicadores que integraban un elemento, se sumaron y se generaron gráficos comparativos de lo obtenido contra lo esperado. Adicionalmente se calculó la eficiencia para cada elemento dividiendo el valor obtenido entre el esperado.

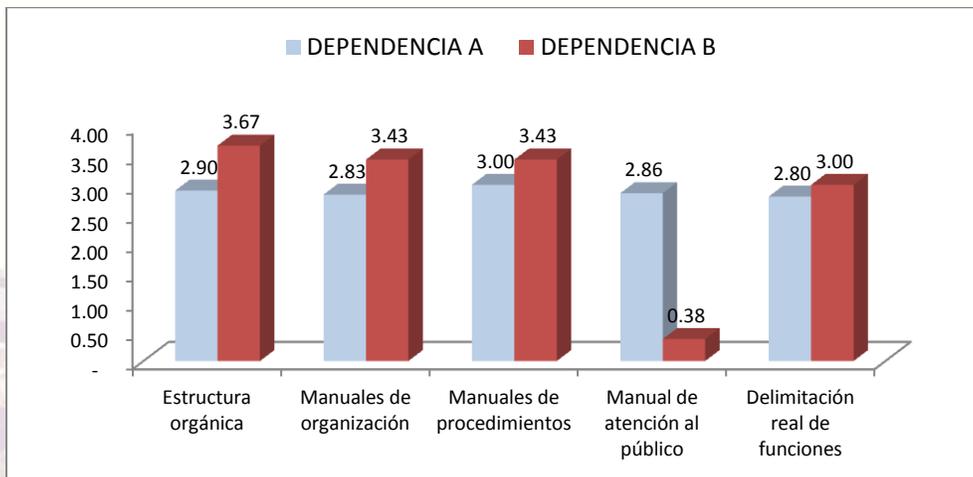
A continuación, se presentan las gráficas de cada elemento de acuerdo con las valoraciones de los indicadores que los integran.

Gráfica 1. Planeación del área organizacional donde labora



Fuente: elaboración propia

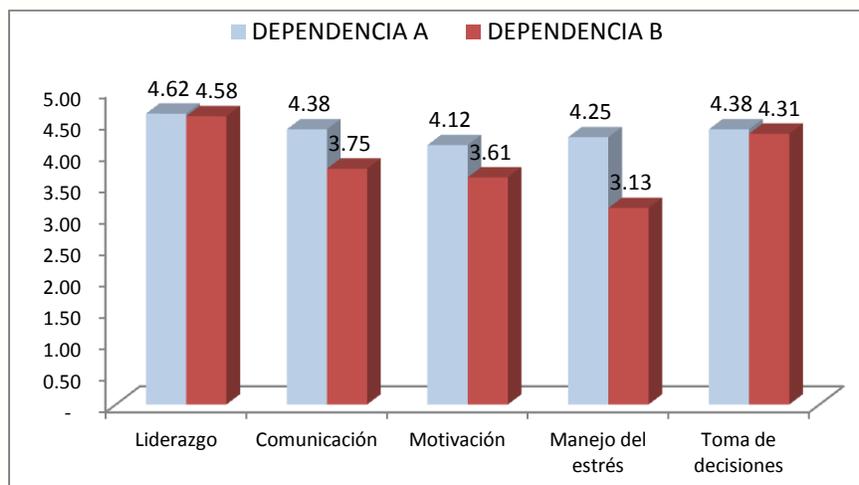
Gráfica 2. Organización del área organizacional donde labora



Fuente: elaboración propia

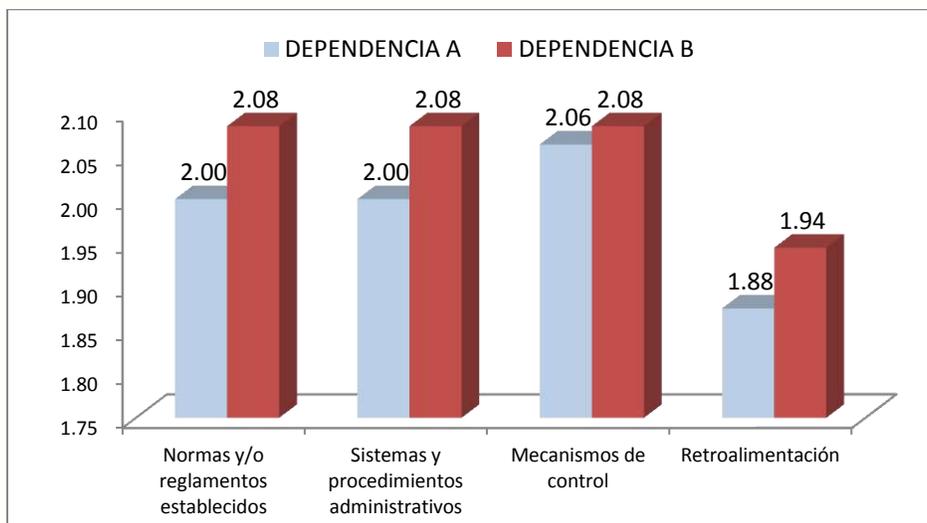


Gráfica 3. Dirección del área organizacional donde labora



Fuente: elaboración propia

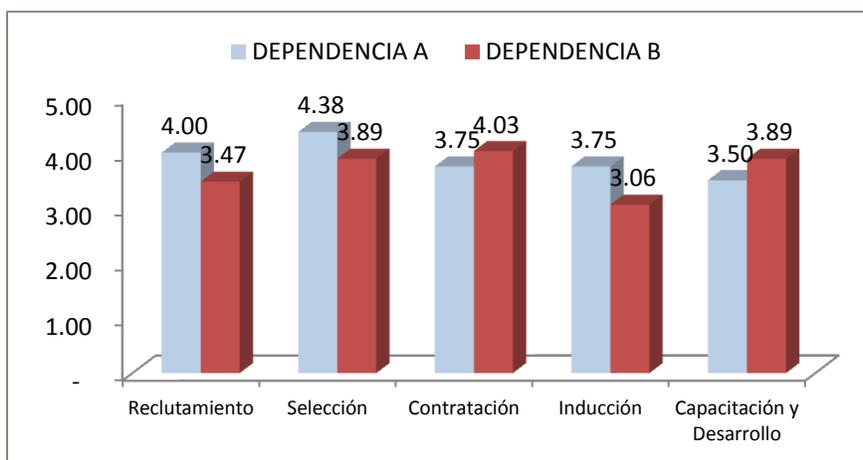
Gráfica 4. Control del área organizacional donde labora



Fuente: elaboración propia

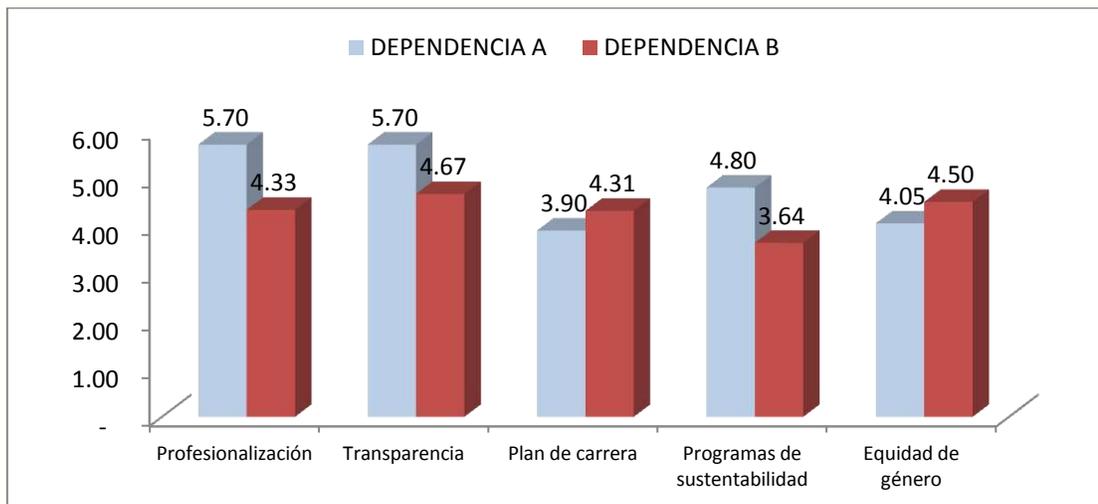


Gráfica 5. Implementación del área organizacional donde labora



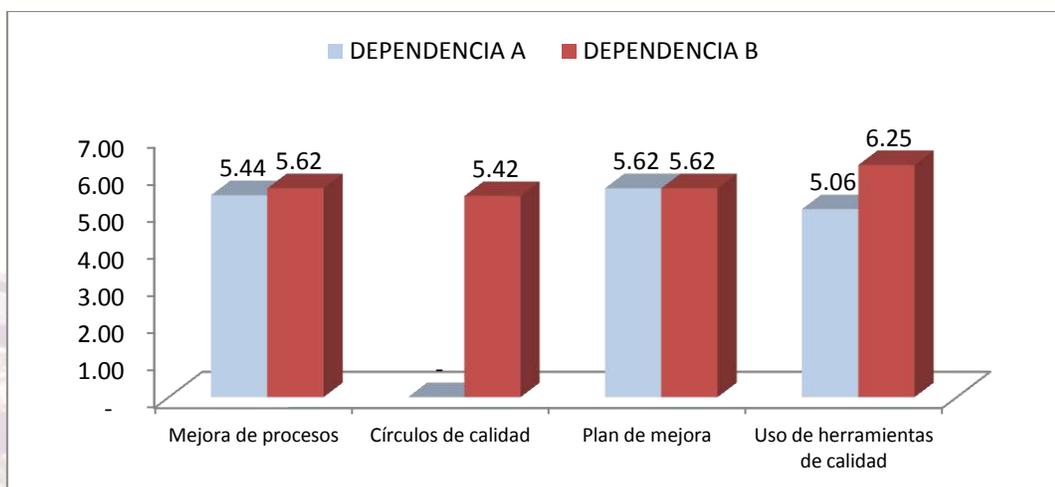
Fuente: elaboración propia

Gráfica 6. Responsabilidad social del área organizacional donde labora



Fuente: elaboración propia

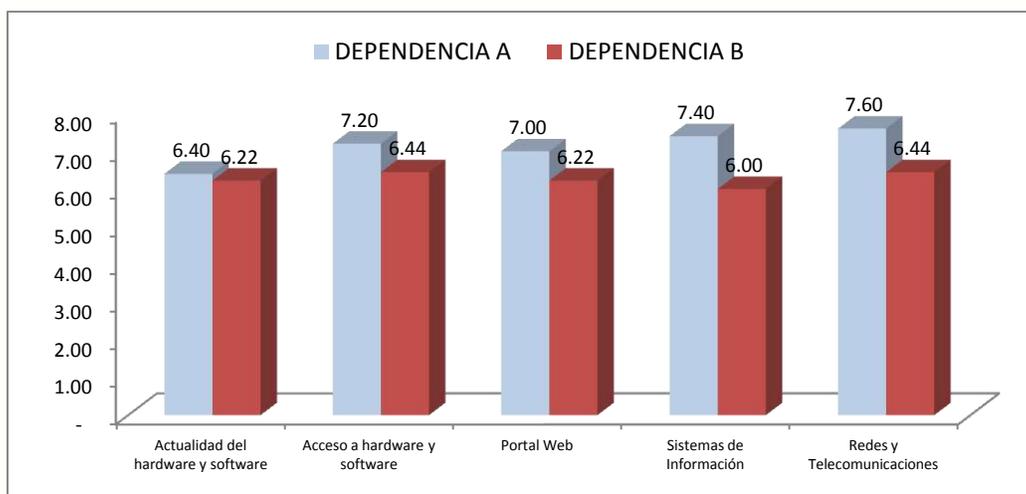
Gráfica 7. Mejora continua del área organizacional donde labora



Fuente: elaboración propia



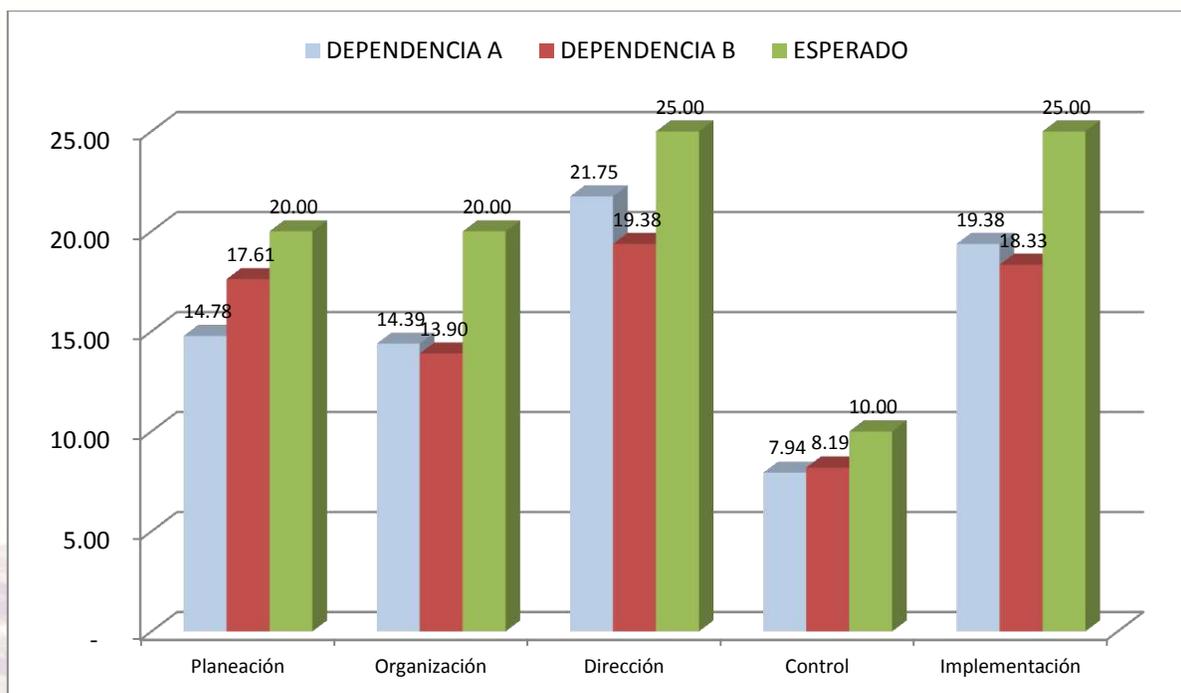
Gráfica 8. TIC del área organizacional donde labora



Fuente: elaboración propia

3) Cálculo de los puntos obtenidos por dimensión. Los puntos obtenidos por los elementos que conformaron cada dimensión, fueron sumados y comparados con los valores esperados. También se generaron gráficos comparativos de estos resultados. Adicionalmente se calculó la eficiencia para cada dimensión dividiendo el valor obtenido entre el esperado. Las gráficas relacionadas con el resumen de los elementos y su eficiencia se presentan a continuación.

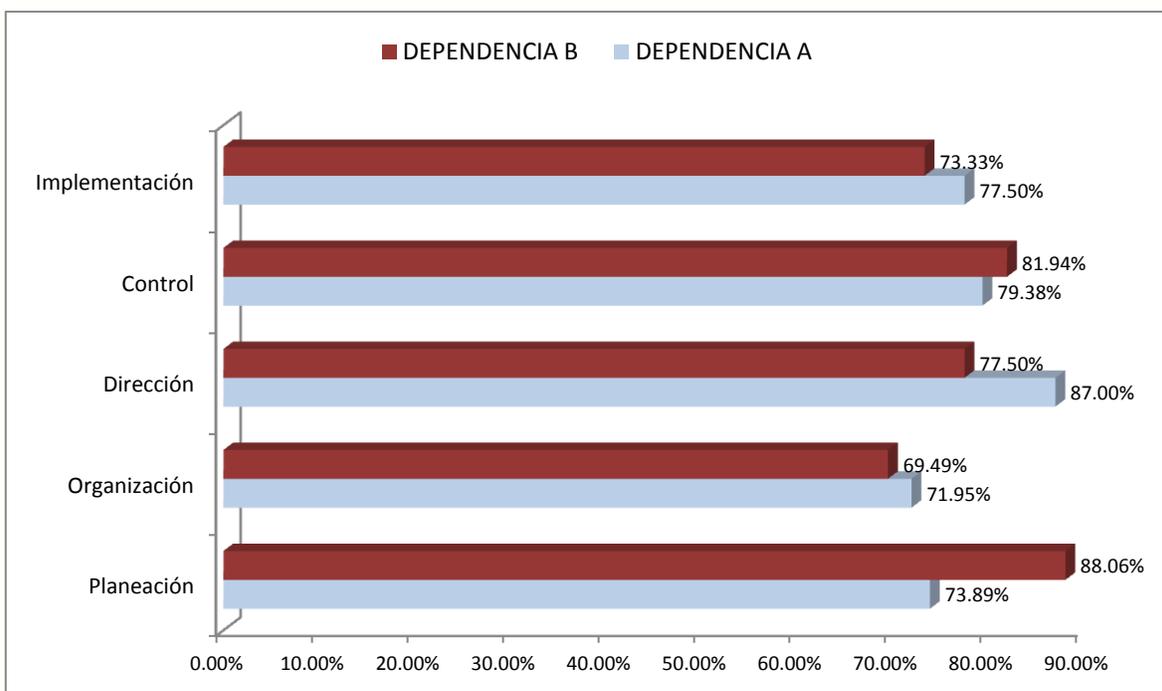
Gráfica 9. Valoración en puntos por elemento del proceso administrativo y dependencia



Fuente: elaboración propia

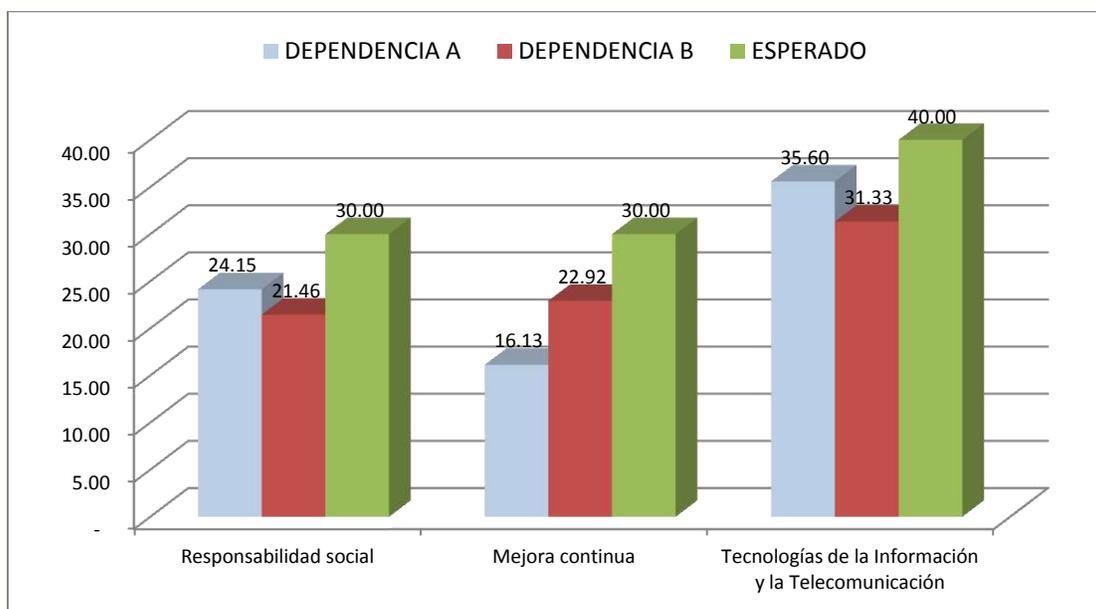


Gráfica 10. Eficiencia de los elementos del proceso administrativo



Fuente: elaboración propia

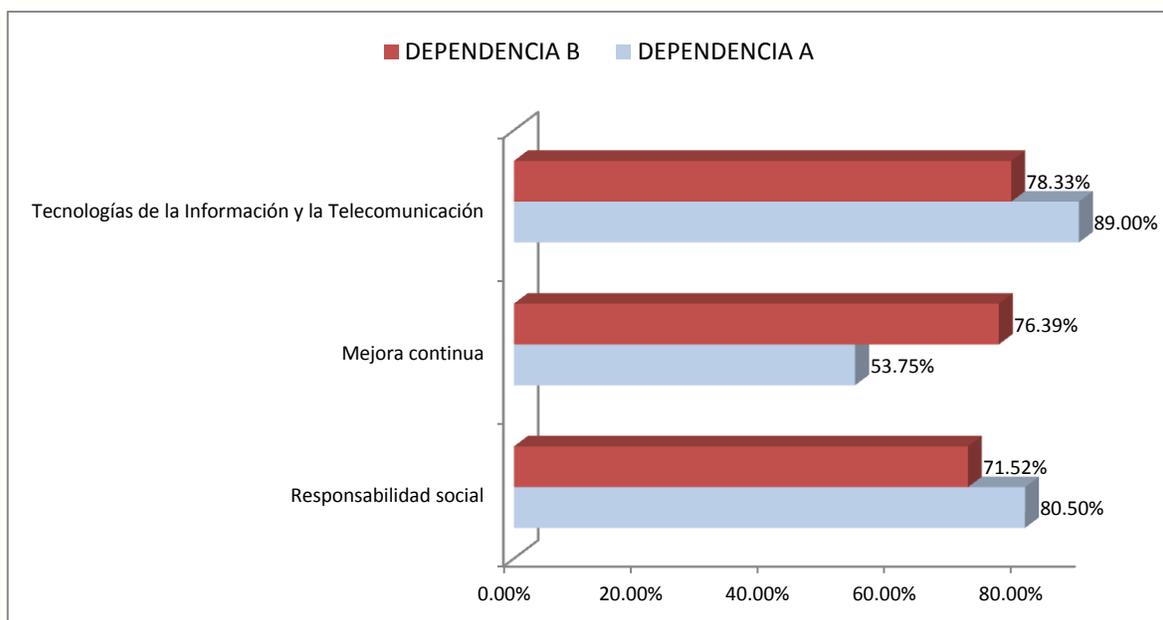
Gráfica 11. Valoración en puntos por elemento específico y dependencia



Fuente: elaboración propia



Gráfica 12. Eficiencia de los elementos específicos



Fuente: elaboración propia

En la **Tabla 9**, se muestra la valoración final de cada dimensión considerando los 100 puntos asignados a cada una de ellas.

Tabla 9. Valoración para cada dimensión por dependencia

Dimensión	Puntos	DEPENDENCIA A	DEPENDENCIA B	ESPERADO
Proceso administrativo		78.23	77.41	100
Elementos específicos		75.88	75.71	100

Fuente: elaboración propia

Tercera etapa: Evaluación de resultados

Al terminar la valoración, se inicia el proceso de evaluación de los resultados obtenidos. En este caso, se puede señalar a manera de resumen:

Con relación a la dimensión del proceso administrativo, la Dependencia A presenta mejores resultados en los elementos de: Implementación y Dirección, dados por un buen liderazgo, reclutamiento y selección; debe poner atención a la Planeación particularmente en la definición de objetivos, filosofía y valores. Por su parte, la Dependencia B, es mejor valorada en sus procesos de Planeación y Control, dado por sus objetivos, normas, procedimientos y mecanismos de control; sin embargo, debe prestar atención a la organización especialmente en la ausencia de algunos manuales normativos.

Respecto a la dimensión de los elementos específicos, la Dependencia A, es mejor valorada en los elementos de responsabilidad social y TIC, debido principalmente a su



profesionalización, transparencia, redes, sistemas y acceso a software y hardware, pero debe prestar atención a la implementación de mecanismos que le permitan desarrollar procesos de calidad. La Dependencia B, es mejor valorada en la mejora continua, principalmente porque cuenta con el uso de herramientas de calidad, sin embargo debe prestar atención particularmente a la responsabilidad social en cuanto a programas de sustentabilidad.

Conclusiones y recomendaciones

En la realización de procesos de evaluación, existen diversas ideologías y enfoques que han llevado a los estudiosos del tema, al desarrollo conceptual y metodológico de los mismos, de acuerdo con la interpretación conceptual, criterios y condiciones prevalecientes en el entorno del objeto de la evaluación, sin embargo, es importante llevarlos a cabo tomando en cuenta que es una herramienta que permite a los responsables de las organizaciones conocer y tomar decisiones para mejorar, ya que a través del conocimiento de la eficiencia e impacto de las acciones realizadas en el ámbito administrativo, puede iniciarse una cultura de autoanálisis y crítica permanente que permita el mejoramiento continuo de la gestión, siempre que exista la participación de los actores e involucrados en la misma y a que éste, se realice de manera sistemática, planificada y metodológicamente estructurada.

Cabe señalar que en este trabajo orientado a la realización de un proceso de evaluación de la gestión administrativa, se obtuvieron resultados en un tiempo de aproximadamente cinco semanas de las cuales, dos, se usaron en la etapa de planeación, particularmente en la definición de las dimensiones, elementos e indicadores a valorar, y tres semanas fueron dedicadas a la recolección de los datos y al análisis de los mismos. Aunque el número de cuestionarios ayudó en la reducción del tiempo usado en la realización del mismo, las tecnologías de la información y particularmente las herramientas de Google Driver, fueron un soporte fundamental para lograr el objetivo.

Es necesario mencionar algunas limitantes que deben ser consideradas para la realización de trabajos similares:

1. Se requiere contar con acceso a Internet para que las personas puedan responder el formulario en línea.
2. Los participantes en la elaboración del formulario, además de contar con acceso a Internet, deben tener cuenta del servicio de correo electrónico de gmail.
3. Es conveniente que los integrantes posean un grado académico de licenciatura o superior con la finalidad de que puedan evaluar cada uno de los conceptos que se manejan en el formulario.
4. Se recomienda en caso de ser necesario, integrar un documento con los conceptos manejados para cada indicador que se anexe al formulario.



Referencias

- Franklin Fincowsky, E. B. (2013). *Auditoría administrativa : Evaluación y diagnóstico empresarial*. Estado de México, México: Pearson Educación.
- Fundación PROhumana. (2013). *¿Qué es RSE?* Obtenido de Fundación PROhumana Promoviendo la Responsabilidad Empresarial y Ciudadana:
http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60
- Fundación Wikimedia, Inc. (25 de marzo de 2013). *Google Drive*. Obtenido de Wikipedia, la enciclopedia libre: http://es.wikipedia.org/wiki/Google_Drive
- García López, T. (2008). Modelo de autoevaluación institucional para el posgrado (MAIP) en Instituciones de Educación Superior: el caso de la Universidad Veracruzana. *Tesis doctoral*. México, D.F.: UNAM.
- Google. (12 de marzo de 2013). *Cómo crear un formulario en Google* . Obtenido de Google Drive: <http://support.google.com/drive/bin/answer.py?hl=es&answer=87809>
- Google. (5 de abril de 2013). *Una introducción a Google Docs*. Obtenido de Google Drive: <http://support.google.com/drive/bin/answer.py?hl=es&answer=49008&ctx=cb&src=cb&cbid=-cm5jojzf4fum&cbrank=0>
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Sinopsis de la Auditoría Administrativa*. México: Trillas.
- Rubio Ragazzoni, V. M., & Hernández Fuentes, J. (2008). *Guía práctica de auditoría administrativa*. México: Publicaciones Administraivas Contables Jurídicas S.A. de C.V.

