

53
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL
"PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M."**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
VERONICA GABRIELA ROMERO INIGUEZ**



**ASESOR DEL SEMINARIO
L.A. Y C.P. JORGE ALVAREZ ANGUIANO**

MEXICO, D. F.

274196

1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



INDICE.

INTRODUCCION	7
PRIMER CAPITULO	
HERRAMIENTAS PRINCIPALES DE ANALISIS	10
1. Herramientas Principales de Análisis.	11
1.1.Características de la Administración.	12
a) Universalidad	12
b) Especificidad	12
c) Unidad temporal.	12
d) Unidad Jerárquica	12
1.2.Objetivos Institucionales	13
a) Objetivo de servicio.	13
b) Objetivo social.	13
c) Objetivo económico.	13
SEGUNDO CAPITULO	
PROCESO ADMINISTRATIVO	15
2.Proceso Administrativo	16
2.1.Previsión	17
2.2.Planeación	18
2.3 Organización.	19
2.4 Integración	20
2.5 Dirección	21
2.6 Control.	22
2.7 Cuadro cronológico por autores "El Proceso Administrativo"	25
3.Comunicación	26
TERCER CAPITULO	
ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	28
3. Antecedentes de la Auditoría Administrativa	29
3.1 Evolución cronológica de autores extranjeros más relevantes	33





3.2 Antecedentes de la auditoría administrativa en México	34
3.3. Evolución cronológica por autores mexicanos más relevantes	37

CUARTO CAPITULO

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA 38
COMO INSTRUMENTO DE ANALISIS.

4. La auditoría administrativa como instrumento de análisis	39
4.1 Diferentes clases de auditoría	41
4.1.1 Cuadro comparativo de la auditoría financiera y no financiera	42
4.2 Importancia de la auditoría administrativa	44
4.3 Alcance de la auditoría administrativa.	45
4.3.1. Cuadro presentado por el	46
“American Institute of Management”	48
4.4. Objetivo general de la auditoría administrativa	48
4.5. Importancia del Licenciado en administración de empresas.	48
4.6 Propósitos y fines de la auditoría administrativa.	49
4.7 Metodología de la auditoría administrativa	51
a) Planes y Objetivos	52
b) Estructura orgánica	53
c) Políticas y Prácticas	54
d) Sistemas y Procedimientos	55
e) Métodos de control	56
f) Medios de operación	57
g) Recursos materiales y humanos	58
h) Medición cuantitativa y cualitativa	59

CAPITULO QUINTO

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 60

5. Procedimiento para elaborar la auditoría administrativa	61
5.1. Planeación	61
5.2. Examen.	61
5.3. Evaluación	62
5.4 Presentación	62





6. Gráfica de P. Leonard	63
SEXTO CAPITULO	
DIAGNOSTICO.	64
6.0. Diagnóstico	65
6.1. Técnicas de obtención de información	65
6.1.1. Entrevista	65
6.1.2. Cuestionario	67
6.1.2.1. Contenido de las preguntas	68
6.1.2.2. Redacción	69
6.1.2.3. Tipo de cuestionario	69
6.1.2.4. Ventajas del cuestionario.	70
6.1.3. Observación	70
6.1.3.1. Formas de Observación	71
6.1.4. Muestra	73
SEPTIMO CAPITULO	
CLASIFICACION DE MANUALES.	75
7.1. Historia de los manuales	76
7.2. Diversos tipos de manuales	77
7.2.1. Manuales de organización.	78
7.2.2. Manuales de procedimientos	79
OCTAVO CAPITULO	
“ANTECEDENTES DEL PROGRAMA	81
EMPRENDEDORES U.N.A.M.”	
8.1. Antecedentes del “Programa Emprendedores U.N.A.M.” en la Facultad de Contaduría y Administración	82
8.1.1. Seminario de Titulación	84
8.1.2. Trabajos Previos para el establecimiento del “Programa Emprendedores U.N.A.M.”	86
8.1.3. Formalización del Taller III “Creación de Empresas Juveniles”	87





8.1.4. Inicio de actividades del Taller III	89
8.2. Actualmente el "Programa Emprendedores U.N.A.M."	89
8.2.1. Objetivos.	90
8.2.2. Misión	90
8.2.3. Visión	91
8.2.3.1. De las empresas	91
Cuna de los nuevos ejecutivos de alto nivel	
8.2.3.3. De otras Universidades.	92
8.2.3.4. De los alumnos de la U.N.A.M.	92
8.2.3.5. De las autoridades de la U.N.A.M.	92
8.3. Fortalezas	93
8.4. Debilidades	94
8.5. Amenazas	94
8.6. Oportunidades	94
8.7. Cambios al "Programa Emprendedores U.N.A.M."	95

NOVENO CAPITULO

"AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M."	96
9.0. Hipótesis	97
9.1. Levantamiento de Información.	98
9.2. Cuestionario para los monitores.	100
9.3. Interpretación de respuestas del cuestionario	101
9.3.1. Gráfica de resultados del cuestionario a monitores	104
9.4. Cuadros informativos de las cédulas de entrevista	105
9.4.1. "Programa Emprendedores U.N.A.M." en General.	106
9.4.2. Coordinación de Administración y Finanzas	109
9.4.3. Coordinación de Expoferias y Eventos	112
9.4.4. Coordinación de Patrocinios	115
9.5. Cédulas de Entrevistas	117
9.5.1. Coordinador General	117
9.5.2. Coordinador de Administración y Finanzas.	118
9.5.3. Coordinador de Expoferias y Eventos.	119
9.5.4. Coordinador de Patrocinios.	120
9.6. Informe Final	122
9.6.1. "El Programa Emprendedores U.N.A.M." en forma general	123





9.6.2. La Coordinación de Administración y Finanzas	126
9.6.2.1. Del Coordinador de Administración y Finanzas	128
9.6.3. La Coordinación de Expoferias y Eventos	129
9.6.3.1. Del Coordinador de Expoferias y Eventos	131
9.6.4. La Coordinación de Patrocinios	132
9.6.4.1. Del Coordinador de Patrocinios	134
9.7. De los Monitores	135

DECIMO CAPITULO.

“SUGERENCIAS”	137
-------------------------	-----

10.1. Manual de organización para Expoferias y Eventos	138
10.1.1. Presentación	139
10.1.2. Objetivos	140
10.1.3. Ubicación de la Coordinación de Expoferias y Eventos	141
10.1.4. Políticas	142
10.1.5. Organigrama Jerárquico	143
10.1.6. Reglamento	144
10.1.7. Bases de participación	146
10.1.8. Causas de Anulación del Registro	148
10.1.9. Inscripción a la Expoferia en la F.C.A.	149
10.1.9.1. Formato de inscripción	150
10.1.10. Ubicación de los stands	151
10.1.11. Mapa de ubicación de los stands en la F.C.A.	152
10.1.12. Descripción de puestos	153
10.1.12.1. Coordinación de operación	153
a) Administración	153
b) Finanzas	154
c) Imagen Corporativa	155
d) Eventos	156
10.1.12.2. Coordinación Administrativa	158
a) Monitor empresarial	158
b) Asesor empresarial	160
c) Empresario Juvenil	161





CONTROLES

Perfil para el puesto de monitor empresarial	162
Descripción de claves para evaluación de monitores	164
Cuadro de porcentajes de evaluación para monitores	165
Código de materiales	166

VALES INTERNOS PARA LA COORDINACION 167

Recibo de dinero	168
Vale	169
Material	170
Control de personal	171

ONCEAVO CAPITULO

“APORTACIONES” 172

11.1. Universidad Nacional Autónoma de México	173
11.2. Instituciones	174
11.3. Sector Público y Privado	175
11.4. Catedráticos	176
11.5. Alumnos	177

DOCEAVO CAPITULO.

“CONCLUSIONES” 178

12.1. Conclusiones de la auditoría administrativa	179
---	-----

GLOSARIO	181
--------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	192
------------------------	-----

HEMEROGRAFIA	194
------------------------	-----





INTRODUCCION.

Desde que el hombre existe en la faz de la tierra, ha ido evolucionando paulatinamente, hasta colocarse a la altura del grado de desarrollo y desenvolvimiento en que se encuentra actualmente. Es decir, el hombre ha ido superándose, es por eso que sólo los hombres debidamente preparados y especializados, con una amplia cobertura general, podrán subsistir, ya que el mundo está en manos de los grandes profesionistas e investigadores, siempre y cuando posean una profunda cultura humanística, que les permita comprender, mantener y mejorar el noble sentido de la vida.

Las características que debe de tener todo profesionista, en especial los Licenciados en Administración son: capacidad analítica, sentido del orden y autoridad, capacidad para relacionarse con personas de diferentes niveles socio culturales, y habilidades para evaluar alternativas de acción, tomar decisiones y capacidad para coordinar las actividades diversas de los integrantes del grupo de trabajo. Es así como las organizaciones exigen cada vez más de alta preparación de parte de sus administradores, ya que los mismos, deben cumplir con sus objetivos, tanto institucionales como individuales, con un profundo sentido social.

En la actualidad el "Programa Emprendedores U.N.A.M.", se enfrenta cada vez más a un medio ambiente más inestable y con problemas más graves por resolver, y por consiguiente es fundamental que los directivos conozcan toda una serie de fenómenos que les afectan directa o indirectamente.

En todos los proyectos se ejerce una influencia, de factores internos y externos que de una u otra manera promueven el éxito o el fracaso de éstos. Por tal razón se ha visto en la necesidad de practicar una apropiada administración que permita el uso adecuado de los recursos con que cuenta a través del esfuerzo colectivo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos con el mayor número de recursos y con un máximo de eficiencia, este administrar se lleva a cabo a través del Proceso Administrativo, y el cuál se compone de diversas etapas que contempladas desde las diferentes definiciones de algunos autores; y un enfoque muy importante para la mayor comprensión del tema, enfatizando en éste punto la etapa del control.





Por lo que mi primer trabajo como profesional de la administración, quiero contribuir tanto a la sociedad como a la Facultad de Contaduría y Administración que me brindo los conocimientos; y por supuesto a la U.N.A.M., con un trabajo de investigación en el cual he puesto todo mi esfuerzo con el fin de que sea de alta calidad y ayuda al mejoramiento del "Programa Emprendedores U.N.A.M.", con el fin de que los futuros emprendedores y expositores de éste obtengan los suficientes conocimientos para poder establecer un vínculo con el sector laboral.

En la primera parte del trabajo se encuentra la estructura técnica; como son las herramientas de principales de análisis, las cuáles nos hablan del concepto de lo que es la administración para algunos autores, las características de la administración y los objetivos institucionales.

En la segunda hago referencia al proceso administrativo, el cuál está conformado de los siguientes elementos: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; puntos importantes para el desarrollo de la auditoría administrativa al "Programa Emprendedores de la U.N.A.M."

En la tercera parte hablo de los antecedentes de la auditoría administrativa como son: la evolución de la misma en el extranjero y en México sus autores y antecesores de algunas teorías.

En la cuarta parte se describe la auditoría administrativa como un instrumento de análisis como son: diferentes clases de auditoría, las diferencias que existen entre realizar una auditoría financiera y una no financiera, importancia de la auditoría, al igual que sus objetivos, propósitos y fines, metodología, etc.

En la quinta parte hago mención del procedimiento para elaborar la auditoría administrativa, tomando como referencia a W. P. Leonard., explicando lo que es la planeación, exámen, evaluación y presentación de la misma.





En la sexta parte se encuentra el diagnóstico, conteniendo: técnicas de obtención de la información, entrevistas, cuestionarios, y la redacción, contenido, tipos de preguntas, ordenamiento, y ventajas de los anteriores.

En la séptima parte hago referencia a la clasificación de los manuales y sus características principales; ya que se utilizaran para las sugerencias al las coordinaciones.

En la octava parte hablamos de la historia del "Programa Emprendedores U.N.A.M.", lo que es actualmente y lo que esperan los estudiantes, egresados, profesores y el público en general del mismo.

En la novena parte se desarrolla la auditoría administrativa como tal con todos los pasos antes mencionados, la carta convenio, las entrevistas y cédulas de trabajo, las tabulaciones de los cuestionarios, el informe final.

En la décima parte doy las posibles soluciones como son: los controles de material, de dinero, de personal, etc.; el perfil para ser un monitor, a evaluación del monitor, el manual de procedimientos generales, y otras alternativas.

En el doceavo capítulo se describen las conclusiones a las que se llegaron, del estudio de la auditoría administrativa al "Programa Emprendedores U.N.A.M.", y de sus coordinaciones: administración y finanzas, exferias y eventos, y patrocinios.





CAPITULO PRIMERO
HERRAMIENTAS PRINCIPALES DE ANALISIS.





1. HERRAMIENTAS PRINCIPALES DE ANALISIS.

Para efectos de ésta tesis es importante mencionar como herramientas principales de análisis el Proceso Administrativo y la Auditoría Administrativa.

Ya que para conducir con éxito una empresa, la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación asumir una actitud científica y evaluar los resultados. Para conseguir una buena calidad en el trabajo, se requiere seguir un programa continuo de evaluación, y para ello el auditor administrativo deberá estar siempre al corriente de los nuevos métodos y proponer mejoras en el desempeño de las diferentes actividades que se desarrollan en todas las funciones de la micro y pequeña empresa.

(Leonard 1970)

Siendo así que el fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, por que en él siempre tienen que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo: en el estado, en el ejército, en sociedades religiosas, etc.

Dentro de estas organizaciones, la fuerza fundamental es la administración; pues a través de ella, se puede crear y conservan un ambiente adecuado para que los grupos de personas puedan trabajar eficientemente y eficazmente en el logro de los objetivos comunes. Algunas de las características que posee la administración son:





1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACION.

a) UNIVERSALIDAD:

Esto nos indica que la administración se puede dar en cualquier ámbito y luego, en cualquier etapa de la vida, lugar y momento; es decir está presente en nuestras vidas en todo momento. (1)

b) ESPECIFICIDAD:

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompañan. (1)

c) UNIDAD TEMPORAL:

Aún cuando se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa, se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de elementos administrativos. (1)

d) UNIDAD JERARQUIA:

Todos cuantos tiene carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración. (1)

(1) REYES PONCE, "Administración de Empresas", Segunda Parte, De Limusa, México 1968.





1.2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

Es entonces con lo anterior que se persigue la satisfacción de objetivos institucionales como son:

a) OBJETIVO DE SERVICIO:

Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo productos o servicios en condiciones apropiadas.

b) OBJETIVO SOCIAL:

Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empresarios y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

c) OBJETIVO ECONOMICO:

Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus proveedores, acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de riqueza.

Considerando las características de la administración, podemos afirmar que el hombre ha aplicado consciente y a veces inconscientemente ésta; debido a eso podemos decir que de poco nos serviría contar con grandes recursos naturales, humanos y técnicos, si no se dispone de principios y procedimientos para organizar y dirigir el trabajo.

La importancia que revista la administración puede deducirse de las siguientes definiciones que nos proporcionan algunos autores:

AGUSTIN REYES PONCE.

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social”(1)





E.F.L. BRECH.

“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (2)

F. TANNEBAUN.

“Es el empleo de la auditoría para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presenten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa” (3)

G. P. TERRY.

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno” (4).

J. D. MOONEY.

“Es el arte o técnica de dirigir a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (5)

KOONTZ AND O'DONNEL.

“Considera a la administración como: La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (6)

PETERSON AND PLOWMAN.

“Una técnica por medio de la cual se determina, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano” (7)

(1-7) REYES PONCE, “Administración de Empresas”, Segunda Parte, Editorial Limusa, México 1968.





CAPITULO SEGUNDO
PROCESO ADMINISTRATIVO.



2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Basándose en las anteriores definiciones, podemos ver que los diferentes autores se refieren a la administración como el único medio para coordinar los múltiples recursos de una organización, utilizando principio, técnicas y prácticas, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pudieran lograr. Podemos decir que el administrador, como aplicador del conocimiento de la administración requiere:

- a) Planear.
- c) Dirigir.

- b).Organizar.
- e) Controlar.

Para poder alcanzar los objetivos trazados.

Lo que se conoce teóricamente como el Proceso Administrativo, es la unificación de elementos necesarios para determinar y lograr objetivos preestablecidos mediante el uso de recursos humanos, financieros, materiales, etc.

A continuación daré mi definición del Proceso Administrativo: es la interrelación de una serie de fases, funciones o elementos, las cuales tienen como objetivo lograr un fin común.





2.1. PREVISION.

Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en la empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, determinando los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos.

La previsión es la primera etapa que se establece para iniciar el proceso administrativo. Dentro de ella, podemos responder a la pregunta ¿qué puede hacerse? y prever las condiciones futuras del medio ambiente, tanto externo como interno.

Es cierto que al tratar de predecir se pueden presentar altos riesgos, pero también es cierto que conociendo los principios, reglas y técnicas en que se apoyan a esta etapa, se pueden reducir de gran manera. La forma en que se utilicen estos recursos, repercutirá en el desarrollo de todo el proceso administrativo; por eso se considera que es muy importante que en ésta se manejen las variables al mayor grado posible, ya que de ello depende que las siguientes etapas se cumplan con mayor grado de precisión.

La previsión comprende por lo mismo tres etapas:

- a) **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines.
- b) **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- c) **Cursos alternativos:** trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.





2.2. PLANEACION.

Consiste en una determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para la realización.

Se considera que la planeación es la parte medular de la administración, ya que es de ella se desprenden prácticamente el proceso administrativo; y es en esta fase donde otros autores parten para comenzar con el proceso.

Dentro de esta etapa se determinan los planes, presupuestos y programas con la finalidad de alcanzar los objetivos de la forma más eficiente para la organización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- a) Políticas: principios para orientar la acción.
- b) Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
- c) Programas: frecuencia de actividades de acuerdo a tiempos requeridos.





2.3. ORGANIZACIÓN.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Esta es una de las fases más importantes por que es el punto de enlace entre lo que se ha previsto, se ha planeado y lo que se va ejecutar. Los planes anteriores que se han elaborado, servirán como base para llevar a cabo una organización adecuada.

A través de esta etapa se responderán a las siguientes preguntas: ¿cómo? y ¿quién?; es decir, las actividades planeadas se dirigirán a las personas responsables de su conocimiento y se les indicara la forma en que deben de llevarlas acabo. Por lo mismo, se puede afirmar que, en esta etapa se hará una división del trabajo y se nombrarán responsabilidades de cada función.

Encontrando así tres etapas:

- a) Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- b) Funciones: la determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- c) Obligaciones: las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.





2.4. INTEGRACION.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulando y buscando su mejor desarrollo.

La integración busca la coordinación de todos aquellos elementos humanos, materiales y técnicos con el objeto de desarrollar las actividades de mejor forma.

Es en esta fase donde se debe de llevar a cabo una buena selección introducción y desarrollo de las personas. Pero no debemos olvidar los recursos materiales y técnicos, porque éstos juegan un papel importante dentro del desarrollo de las actividades de la organización.

Dentro de dicha fase, deberá existir un justo equilibrio entre estos recursos, ya que el proporcionar una mayor importancia a cuales quiera de éstos nos daría como resultado un desequilibrio de fuerzas.

Encontrando así las tres siguientes etapas:

- a) Selección: técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b) Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- c) Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar, etc.





2.5. DIRECCION.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de ellas realice del modo más eficaz los planes.

La dirección desarrolla un papel muy importante dentro de la organización, ya que se encarga de impulsar y vigilar a los miembros de un grupo para que lleven a cabo los planes que previamente fueron determinados en la etapa de planeación.

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

- a) Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal que es la Dirección.
- b) Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro directo todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- c) Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.





2.6. CONTROL.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El último elemento del Proceso Administrativo, a saber, es el control debido a que, reviste una gran importancia ya que comprueba o verifica todo aquello que concierne a una empresa. Desde el punto de vista administrativo, el control es el conjunto de normas o procedimientos que forman parte de la estructura de una empresa y que comprueba las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas, activos y finalmente obtiene información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano.

El control tiene cuatro etapas, las cuales son: implantación de normas o estándares a cumplir, la organización, integración y operación de los controles; análisis e interpretación de las decisiones.

La auditoría interviene precisamente en el momento en que se evalúan las actividades, decisiones, procedimientos, etc.; permitiendo esto su perfeccionamiento de incremento de la eficacia y el control.

Esto significa entonces que la auditoría se localiza dentro del Proceso Administrativo como un instrumento de control, y cualquiera que sea el tipo de auditoría, del control dependerá el alcance y extensión que el auditor de a sus pruebas.

En el caso de la auditoría administrativa, el control es interpretado como el estudio de la organización de una empresa en todos sus niveles jerárquicos, líneas de información división de trabajo, unidad de mando, etc. Es decir, dicho control se traduce en la buena elección de aquellas medidas que prevengan fraudes, que ayuden a mejorar la rentabilidad de las inversiones así como la productividad del negocio, cumpliendo de esta forma, con uno de los objetivos de la auditoría administrativa, referentes a la protección de los bienes y derechos de la empresa.



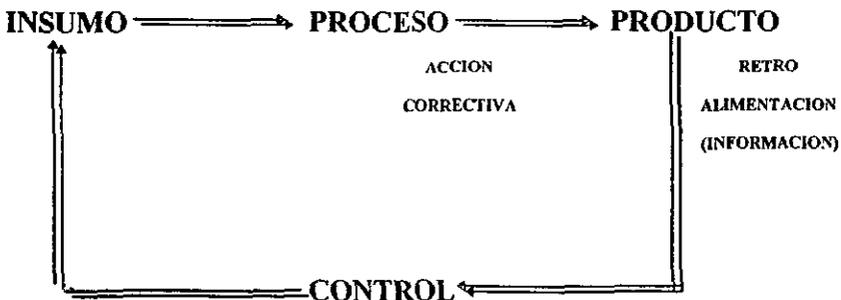


Una consideración más en relación a la promoción de eficiencia a la que se refiere la definición de control, es que la auditoría administrativa pretenda lograr al máximo el aprovechamiento de los elementos humanos, materiales y técnicos que se conjugan en las operaciones de un negocio.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- a) Establecimiento de normas: por que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- b) Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de las técnicas especialistas en cada uno de ellas.
- c) Interpretación de resultados: esta en función administrativa, que veeve a constituir un medio de planeación.

Es importante que una vez que se tengan los resultados de la comparación, se tomen las medidas adecuadas para corregir las fallas dentro de los sistemas y así reducir al máximo las desviaciones que se tengan. En el libro de los sistemas de producción de G. Velazquez Maestretra, nos muestra un esquema de un sistema de control.



PRONOSTICO (INFORMACION)





En resumen la previsión y la planeación están ligadas con “lo que ha de hacerse”. La organización y la integración se refieren más al “Cómo va a hacerse”. Y por último la dirección y el control se dirigen a “Ver que se haga y cómo se hizo”.

Cuando hablamos del Proceso Administrativo sabemos que es muy difícil unificar un criterio con respecto a las etapas que debe contener dicho proceso.

Ejemplificando lo anterior se presenta un cuadro con diferentes autores de la materia con la elección de elementos que consideran que es el mismo:





2.7. CRONOLOGIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

AUTOR	AÑO	FACTORES			
HENRRY FAYOL	1886	PREVISION.	ORGANIZACIÓN.	COORDINACIÓN.	CONTROL.
LYNDALLURWICL	1943	PREVISION.	ORGANIZACIÓN.	COORDINACIÓN.	CONTROL.
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACION.	ORGANIZACIÓN.	DIRECCIÓN.	CONTROL.
R.C. DAVIS	1951	PLANEACION.	ORGANIZACIÓN.		CONTROL.
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	PLANEACION.	ORGANIZACIÓN E INTEGRACION.	DIRECCIÓN.	CONTROL.
JOHON F. MEE	1956	PLANEACION.	ORGANIZACIÓN.	MOTIVACIÓN.	CONTROL.
GEORGE F. TERRY	1956	PLANEACION.	ORGANIZACIÓN.	EJECUCIÓN.	CONTROL.
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION.	ORGANIZACIÓN.	MOTIVACIÓN Y COORDINACIÓN.	CONTROL.
DALTON MC. FARLAND	1958	PLANEACION.	ORGANIZACIÓN.		CONTROL.
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PLANEACION. Y PREVISION.	ORGANIZACIÓN E INTEGRACION.	DIRECCIÓN.	CONTROL.
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION.	ORGANIZACIÓN E INTEGRACION.	DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN.	CONTROL.
J. ANTONIO FERNANDEZ ARENA.	1965	PLANEACION.	ORGANIZACIÓN E INTEGRACION.	DIRECCIÓN.	CONTROL.

Por lo que a mí respecta también es importante contar con un canal que es la comunicación, ya que sin éste no funcionarían las etapas del proceso administrativo.



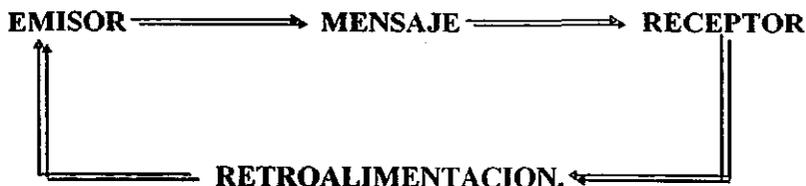


3. COMUNICACIÓN.

Hay elementos que son vitales para que se dé un buen funcionamiento dentro de la empresa, uno de estos elementos lo constituye la comunicación. Muchos autores contemplan a la comunicación como el medio de enlace a las personas en una organización con el propósito de lograr un fin común.

La comunicación es básica para que exista entendimiento y conocimiento de las funciones, proceso y relaciones dentro y fuera de la organización.

Existe un esquema muy representativo de lo que es la comunicación:



Aunado a estos elementos encontramos que debe de existir un canal para transmitir dicha información, entendiendo por canal: un memorándum, teléfono, televisión, etc.

Existen dos formas que se da la comunicación, la primera que es la forma verbal y la segunda que es la forma escrita. Esto es muy importante, porque sabemos que la mayoría de la información se proporciona verbalmente, y esto en ocasiones trae muchos problemas debido a que es factible que se distorsione.

La retroalimentación es lo más importante dentro de este sistema de comunicación, debido a que con esto determinaremos que tan bien o mal se está entendiendo la información y que canal es más adecuado para dar a conocer dicha información.





Otro punto que no se puede dejar de mencionar es el tiempo en que se reciba o en que se emita la información pues si llega tarde por muy buena que sea no nos servirá y en cambio podríamos tener problemas.

Muchas veces se pueden recibir cantidades impresionantes de reportes, circulares, oficios; los cuales no representan el haber obtenido una buena información, no importa la cantidad sino la calidad, incluso en alguna junta, sino se trata problemas o temas importantes no se llegará a nada benéfico y únicamente se pierde el tiempo.

Como último punto, tenemos al de la veracidad de la información que se maneja dentro de la comunicación verbal y se transmite alguna información de una persona a otra, vemos que se distorsiona, ocasionando problemas que no existirían si se hubiera pensado en darla información de una manera escrita.

Todos los elementos que hemos visto y que se relacionan unos con otros son los que conforman el sistema de comunicación y es algo que los directivos o ejecutivos tienen que estudiar y practicar para que exista un mejor funcionamiento de la empresa en general.

Con lo que respecta a la delegación de autoridad y mando, tratando en la parte correspondiente a la organización, teniendo como diferencia de que en la etapa de la organización esto se da teóricamente y en la dirección se ejecuta.





CAPITULO TERCERO.
ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA.





3. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo, tratando problemas cotidianos inmediatos, como de: planeación, de organización, etc.; o de recursos humanos, materiales, de tecnología y de producción. En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica.

Este enfoque pragmático y sus soluciones “científicas” dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

Para 1925, Henry Fayol en una entrevista que le hizo la “Cronique Social France”, mencionó: “El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos”.

1932, T. G. Rose consultor inglés en una comunicación presentada al “Instituto de Administración Industrial”, exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultará la auditoría tradicional Financiera, diciendo lo siguiente: deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección.

La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de administración.

1935, James Mckinsey, llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

1945, el Instituto de Auditores Internos proporciona los primeros escritos sobre lo que sería la auditoría de operaciones; tratando en una discusión de expertos lo referente al “Alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas”.

1948, Arthur H. Kent, funcionario de la empresa Standard Oil of California, su aportación es una interesante publicación sobre “Auditoría de Operaciones”.





1950, Jackson Martindell, fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los mejores programas de auditoría administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, publica su obra "Apreciación de la gerencia para efectuar inversiones".

1955, Larke A. G. plantea la necesidad de llevar a cabo autoauditorías para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar. Aunque la auditoría administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en la década de los 60'S y 70'S.

1962, Willian P. Leonard, realizó un estudio completo de la auditoría administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

1964, Cadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de Auditores Internos (N.Y.), Cadmus plantea una variedad de auditoría denominada "Auditoría Operativa". Se selecciona una actividad, más bien que un departamento para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación. Publican su obra "Operational Auditing Handbook, N.Y."

1968, Rigg F. J., autor británico, desarrolla en su país un enfoque moderno de la auditoría administrativa, cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra The Management Audit, the Internal Auditor.

1968, John C. Burton plantea la importancia de estudiar cuál será la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa.

1969, Langenderfer H. Q. Y Robertson J. C., estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa y proponen una estructura teórica para extender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección





superior. Publican su obra de interesante tema: "Estructura teórica para auditoría independientes de la gerencia".

1970, Eduard Norbeck F. (coordinador), proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa, la obra "Auditoría Administrativa", es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales, es una obra muy interesante.

1975, Keith D. y Bloomstrom R., exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social. La auditoría externa, se usa principalmente para propósitos de planeación, puede abarcar características como: a) investigar empresas para posibles funciones o adquisiciones, b) determinar la solidez de un proveedor principal, c) averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

1977, Cark C. Abt., presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las empresas. Los conceptos de la auditoría social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, auditorías sociales en descisiones administrativas, implantación de la auditoría.

1980, Whitmore G. M., expone que la auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de ésta técnica en ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa.





1980, Whitmore G. M., expone que la auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de ésta técnica en ámbito del

gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa.

1983, Spencer Hayden, expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de la auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. La auditoría administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

1984, Robert J. Thierauf trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.





3.1. EVOLUCION CRONOLOGICA DE AUTOREAS EXTRANJEROS MAS RELEVANTES.

AÑO	ESTUDIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	ENFOQUES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
1925	HENRRY FAYOL.	ESTUDIA EL MECANISMO ADMINISTRATIVO DE UNA ORGANIZACION.
1932	T. G. ROSE.	DEBE AUDITARSE LAS FUNCIONES BASICAS DE LA DIRECCION.
1933	JAMES MCKINSEY.	PROPONE AUTOAUDITORIA DE LA EVALUACION DE LA EMPRESA EN TODOS SUS ASPECTOS.
1945	INSTITUO DE AUDITORES INTERNOS.	PROPORCIONA LOS PRIMEROS ESCRITOS SOBRE AUDITORIA DE OPERACIONES.
1948	ARTHUR H. KENT.	PUBLICA SU OBRA "AUDITORIA DE OPERACIONES".
1950	JACKSON MARTINDELL.	DESARROLLA PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DIRECTO Y UN SISTEMA DE EVALUACION.
1955	LAKDE A. G.	PROPONE AUTOAUDITORIAS PARA PEQUEÑAS EMPRESAS.
1962	WILLIAM P. LEONARD.	REALIZO UN ESTUDIO COMPLETO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA (METODOS, ORGANIZAR, INTERPRETR Y PRESENTAR UNA REVISION ADMINISTRATIVA).
1964	CADMUS Y BRADFOR.	SELECCIONA UNA ACTIVIDAD PARA UN CUIDADOSO ESTUDIO, APRECIACION Y EVALUACION.
1968	RIGG F. J.	DESARROLLA UN ENFOQUE MODERNO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
1968	JOHN C. BURTON.	PLANTEA LA IMPORTANCIA DE ESTUDIAR CUAL SERA LA INDOLE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL GRADO DE CALIFICACION DEL AUDITOR.
1969	LANGENDERFER H. Q. Y ROBERTSON J.	EXPLORAR EL PROBLEMA DE UNA EXPOSICION DETALLADA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y PROPONEN UNA ESTRUCTURA TEORICA PARA ABARCAR AUDITORIAS INDEPENDIENTES DE LA DIRECCION SUPERIOR.
1970	EDUARD NORBECK F.	PROPORCIONA LA BASE PARA ENTENDER LOS ASPECTOS GENERALES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
1975	KEITH D. Y BLOOMSTROM R.	EXPONEN QUE LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS SE HAN DESARROLLADO COMO UNA FORMA DE EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE VARIOS SISTEMAS DE UNA ORGANIZACION.
1977	CARK C. ABT	PRESENTA UNA PERSPECTIVA SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LA MEDICION DE LA CONDUCTA SOCIAL DE LAS EMPRESAS.
1980	WHITMORE G. M.	EXPONE QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA HA SIDO UTILIZADA EN EL AMBITO DEL GOBIERNO EXPONIENDO ESTRATEGIAS Y PASOS.
1983	SPENCER HAYDEN.	TRATA EL TEMA DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA CON DETALLE ENFOCA A LA AUDITORIA DENTRO DE LAS TECNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.
1984	ROBERT J. THIERAUF.	TRATA LA AUDITORIA COMO UNA TECNICA PARA EVALUAR AREAS OPERACIONALES DE UNA ORGANIZACION.





3.2. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es lógico, las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero; luego éstas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesentas, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del

Gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la auditoría administrativa, tomando cada vez mayor importancia, por su naturaleza y fines: realizar un examen y evaluar sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras. Tal técnica de control era cada vez más necesaria por el creciente número de operaciones que las empresa realizaban.

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Aun cuando en México su aplicación no se ha generalizado totalmente, tendrá que hacerlo en la medida en que el Licenciado en Administración se profesionalice.

A continuación se muestra cronológicamente a los autores mexicanos más relevantes en este campo de la administración.

1958, N. Grabinsky y A. W. Klein realizan la obra "EL análisis factorial: guía para estudios sobre economía industrial", publicada por el Banco de México, S.A., la cual se considera como un antecedente de la auditoría administrativa.





1960, A. Mejía Fernández escribe "La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas" tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración (F.C.A.) de la Universidad Nacional Autónoma de México (U.N.A.M.)

1962, R. Macías Pineda presenta el trabajo "Auditoría Administrativa para el curso Teoría de la administración", en el doctorado de ciencias administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), del Instituto Politécnico Nacional (IPN)

1964, M. D'Azaola S. presenta la tesis "La revisión del proceso administrativo en la F.C.A. de la U.N.A.M.

1966, J. A. Fernández Arena propone la realización de la auditoría administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

1969, Santillana González propone la realización de la auditoría interna integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de una empresa.

1970, R. Jiménez Reyes estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

1972, C. A. Anaya Sánchez propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la auditoría administrativa.

1978, La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA), publica un trabajo sobre el 7° Congreso Nacional de Administración en el que se fijan las bases de lo que la auditoría administrativa es y debe de ser (las normas y el alcance del auditor y del informe de auditoría, entre otros temas).





1978, S. Cervante Abreu analiza la dinámica de la Auditoría Administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones, y la revisión y evaluación del control interno y del informe.

1981, V. M. Rubio R. y J. Hernández F. presentan una guía práctica de auditoría administrativa, como un método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.





3.3. EVOLUCION CRONOLOGICA POR AUTORES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO.

AÑO	AUTOR	ENFOQUE DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1958	N. GRABINSKY Y A. W. KLEIN.	REALIZA LA OBRA "EL ANALISIS FACTORIAL"
1960	A. MEJIA FERNANDEZ.	ESCRIBE LA TESIS "LA AUDITORIA DE LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA DE LAS EMPRESAS.
1962	R. MACIAS PINEDA.	PRESENTA EL TRABAJO "AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EL CURSO TEORIA DE LA ADMINISTRACION".
1964	M. D'AZAOLA S.	PRESENTA LA TESIS "LA REVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO".
1966	J.A. FERNANDEZ ARENA.	PROPONE LA REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMBINANDO EL ANALISIS DE OBJETIVOS, RECURSOS Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
1969	SANTILLANA GONZALEZ.	PROPONE LA REALIZACION DE LA AUDITORIA INTERNA INTEGRAL.
1970	R. JIMENEZ REYES.	ESTUDIA EL ALCANCE, DESARROLLO Y PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
1972	C. A. ANAYA SANCHEZ.	PROPONE REGLAS, SISTEMAS Y METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
1978	ANCLA (ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.	PUBLICA UN TRABAJO SOBRE EL 7° CONGRESO NACIONAL DE ADMINISTRACION.
1978	S. CERVANTES ABREU.	ANALIZA LA DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
1981	V. M. RUBIO Y J. HERNANDEZ F.	PRESENTA UNA GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.





CAPITULO CUARTO.
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
COMO INSTRUMENTO DE ANALISIS.





4.0 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISIS.

Se entiende a la auditoría administrativa: como “un exámen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, institución, sección gobierno o cualquier parte de un organismo en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”.

En México, la auditoría administrativa comenzó en las empresas transnacionales y posteriormente en empresas mexicanas, específicamente las públicas.

Por mucho tiempo las empresas eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera, pero este tipo de auditoría es limitada ya que sólo abarca los recursos financieros.

En la actualidad las empresas requieren de otro tipo de auditoría la cual abarque los recursos humanos, materiales y técnicos. Así se da la necesidad de contar con otro tipo de técnicas para evaluar y revisar la calidad individual y colectiva de los responsables de las áreas, la calidad de los procesos, manuales y documentos y determinar los problemas administrativos, sus causas y posibles soluciones.

El gran avance tecnológico ha originado que las empresas se modernicen, y que la auditoría administrativa sea ya una herramienta de control fundamental. Por medio de ésta, se examina a la empresa en cuanto a sus problemas, causas y alternativas de solución. Esta técnica nos proporciona la información que toda unidad que conforma una dependencia, desarrolla, en cada una de sus actividades.

Por consecuencia, señala las áreas que tienen problemas y requieren de mayor atención por parte de los directivos.





La auditoría administrativa sirve de base para incrementar la productividad en las diferentes organizaciones en donde sea aplicada, ya que una vez que es emitido el diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la organización, se dan las posibles soluciones estableciéndose un programa de corrección y mejoramiento a los problemas encontrados, así como el refuerzo a las áreas que operan en condiciones óptimas con la finalidad de hacer competitiva a la organización.

Los organismos sociales del sector público o privado, cuentan con la necesidad de ser examinados y no sólo en tiempos de crisis, sino también en épocas de éxito. Es por ello, que la auditoría administrativa se le ha designado como la principal herramienta para llevar a cabo este tipo de control dentro de cualquier entidad.





4.1. DIFERENTES CLASES DE AUDITORIA.

Nace la necesidad de controlar todas las áreas de la empresa, se consideran clases de auditoría, la financiera y la no financiera. La primera es la revisión de los estados contables para efectos de dictamen de los mismos y la evaluación de su control interno, es decir se refiere exclusivamente al control numerario o aspectos cuantificables en dinero; y la segunda es la que cuyo campo natural serán las demás áreas.

Se puede apreciar mejor en el siguiente cuadro:

AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA NO FINANCIERA.
a) EXTERNA	a) AUDITORIA DE PRODUCCION.
b) INTERNA	b) AUDITORIA DE VENTAS.
c) AUDITORIA ESPECIAL.	c) AUDITORIA DE PERSONAL, etc.
1. ALMACEN.	
2. FISCALES.	
3. CLIENTES, etc.	

De ésta manera podemos resumir lo anterior con otro cuadro; en donde podemos observar mejor las diferencias que existen para la realización de una auditoría financiera y la auditoría no financiera.





4.1.1. CUADRO COMPARATIVO DE LA AUDITORIA FINANCIERA Y NO FINANCIERA.

AUDITORIA FINANCIERA.	AUDITORIA NO FINANCIERA.
1. Existen normas y principios generalmente aceptados.	1. No existen normas y principios generalmente aceptados.
2. Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del Control Interno.	2. Se refiere a cualquier área de la administración.
3. Existen disposiciones de carácter legal, referidas para efectuarlas (únicamente el Contador Público).	3. No existe disposiciones referentes a la personalidad legal de quien la practica.
4. Su finalidad primordial es el dictamen de los estados financieros.	4. Su fin primordial evaluar cualquier actividad o función de la empresa.
5. Le interesa a: a) La Empresa. b) El FISCO.	5. Resultado de uso interno en la empresa (Actualmente).
6. Verifica que las decisiones de los empresarios, han quedado registradas correctamente en la contabilidad.	6. Evaluar las decisiones y los sistemas.
7. Se refiere a hechos pasados.	7. Debe proyectarse hacia el futuro.

A la auditoría administrativa se le ha designado con varios nombres, los más usuales son:

1. Auditoría Operacional.
2. Auditoría de Operaciones.
3. Auditoría de Funciones.
4. Auditoría Funcional.
5. Auditoría no Financiera.





Pues bien la auditoría administrativa es conocida con los nombres de auditoría de operaciones o auditoría operacional, desde luego existen grandes semejanzas pero grandes diferencias.

a) Semejanzas.

Se puede decir que tiene como finalidad primordial un examen de la eficiencia administrativa que puede efectuarse en toda la empresa, o a un departamento, procedimiento, función, etc.

b) Diferencias.

La auditoría operacional, por ser un apéndice de la auditoría financiera debe ser ejecutada por un contador público (no sin antes haber tenido una preparación previa).

Para ejecutar una auditoría administrativa se requiere otro tipo de especialista con gran preparación y experiencia, y quizás de un grupo de profesionales que tienen la capacidad de ejecutar un examen completo y exhaustivo.





4.2. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La importancia de la auditoría administrativa pone de manifiesto las deficiencias de gestión observadas y las medidas correctoras al introducir para mejorar la economía, la eficiencia y la eficacia de la correspondiente institución o empresa.

La demanda creciente de servicios administrativos ha determinado una avanzada necesidad de mecanismos de control o auditoría, para comprobar a posteriori si los resultados alcanzados por las personas responsables de las funciones corresponden con lo planeado.

Dentro de la auditoría administrativa existen técnicas que pueden ser de utilidad para el mejoramiento de la administración de una empresa siempre y cuando sean acordes a las características u problemática particulares que las mismas presenten.

Finalmente la auditoría administrativa proporciona una opinión profesional e independiente de irregularidades o deficiencias, contribuyendo a posibles alternativas que coadyuven a la obtención de resultados.





4.3 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es aplicable de todo tipo de organismo en su totalidad, o bien en alguna parte del mecanismo, lo ideal es que sea abarcándolo todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes confundiendo así sus causas con sus síntomas.

La auditoría administrativa puede abarcar un área, un departamento, una función o la empresa en su totalidad llegando hasta el nivel más bajo de supervisión; con el propósito de determinar si está logrando la máxima eficiencia.

Con el objeto de ampliar la auditoría administrativa, transcribiremos la clasificación que para efectos de la administración, presenta el "American Institute of Management" en su manual Of Excellent Managements.





**4.3.1. CUADRO PRESENTADO POR EL "AMERICAN INSTITUTE
OF MANAGENENT".**

TIPO DE ORGANISMO.	AREAS A INVESTIGAR.
RELIGIOSO.	<ol style="list-style-type: none">1. FUNCION SOCIAL.2. ESTRUCTURA FORMA.3. CRECIMIENTOS DE SUS INSTITUCIONES.4. ANALISIS DE MEMBRECIA.5. ANALISIS DE DESARROLLO.6. POLITICAS FINANCIERAS.7. ANALISIS DEL CONSEJO DE DIRECCIONES.8. EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN.9. EVALUACION ADMINISTRATIVA.10. EFECTIVIDAD EN LA DIRECCION.
EDUCATIVO.	<ol style="list-style-type: none">1. FUNCION ACADEMICA.2. ESTRUCTURA FORMAL.3. CRECIMIENTO.4. PROGRAMA DE DESARROLLO.5. ANALISIS DE ALUMNOS EGRESADOS.6. POLITICAS FINANCIERAS.7. EFICIENCIA DE OPERACIÓN.8. EVALUACION ADMINISTRATIVA.9. ANALISIS DEL CONSEJO DE DIRECTORES.10. EFECTIVIDAD EN LA ENSEÑANZA.
HOSPITAL.	<ol style="list-style-type: none">1. FUNCION SOCIAL.2. ESTRUCTURA FORMAL.3. CRECIMIENTO DE INSTALACIONES.4. PROGRAMA DE DESARROLLO.5. CUIDADO DE PACIENTES.6. POLITICAS FINANCIERAS.7. EFICIENCIA DE OPERACIÓN.8. EVALUACION DE CONSEJO DIRECTIVO.9. EVALUACION ADMINISTRATIVA.10. EFECTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD CIENTIFICA.
NO LUCRATIVO.	<ol style="list-style-type: none">1. FUNCION ECONOMICA.2. ESTRUCTURA FORMAL.3. CRECIMIENTO.4. ATENCION A DONADORES.5. INVESTIGACION Y DESARROLLO.6. ANALISIS DEL CONSEJO DE DIRECTORES.7. POLITICAS FINANCIERAS.8. EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN.9. SERVICIO AL PUBLICO.10. EVALUACION DE LOS EJECUTIVOS.





Las áreas más importantes a estudiar para la ejecución de una auditoría administrativa, las encontramos en un estudio tridimensional del proceso administrativo, según sus elementos o etapas combinados con los diferentes niveles de la administración y con las funciones propias de una empresa. Esta combinación de etapas, niveles y funciones, nos sirven para determinar los factores en que vamos a descomponer las actividades de la empresa y a evaluarlas.

a) Las etapas del Proceso administrativo:

1. Previsión.
2. Planeación.
3. Organización.
4. Integración.
5. Dirección.
6. Control.

b) Los niveles jerárquicos son:

1. Representantes de los propietarios.
2. Gerencia o Dirección General.
3. Gerencia departamental.
4. Niveles de Supervisión.

c) Las áreas funcionales son:

1. Planeación.
2. Producción.
3. Mercadotecnia.
4. Finanzas.
5. Personal.
6. Relaciones Públicas.





4.4. OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La auditoría administrativa tiene como objeto juzgar la calidad de la administración, mediante una evaluación y revisión metódica de la organización, técnicas y resultados; desde el punto de vista de su relación con los objetivos de obtención de utilidades, grados de cumplimiento y coordinación de los controles operativos, a través del mejoramiento de los mismos o de las áreas en las que se pueden reducir los costos, proponiendo nuevas medidas potenciales de operación.

4.5. IMPORTANCIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

La misión fundamental de la administración es coordinar las diferentes actividades y todos los recursos humanos, técnicos y materiales de una empresa, con el fin de lograr la meta de la misma en la forma más eficiente posible.

Antiguamente, tal misión se podía lograr por medio de la actuación empírica de los dirigentes de empresa y es innegable que el mundo económico progresó gracias a la experiencia y en muchos casos a las dotes personales. Pero ese progreso ha traído consigo la complejidad de todos los problemas administrativos, para cuya resolución ya no es suficiente la experiencia y dotes personales, sino además se requiere un conjunto de conocimientos de la llamada administración científica.

El Colegio de Licenciados en Administración de Empresas A.C., en el año de 1966, publicó un folleto con el fin de divulgar entre profesionales, empresarios y público en general, cuál es la participación del Licenciado en Administración, en el mundo actual de los negocios.





El Licenciado en Administración debe estar bien preparado en materias básicas que le capaciten a reconocer problemas con los que se vea confrontado y los medios que le ayuden a solucionarlos, para esto es importante contar con ciertas características personales como son: inclinación hacia el análisis, una gran dosis e imaginación, inteligencia, criterio, iniciativa, responsabilidad, espíritu científico, autoridad, moral, etc.

4.6. PROPOSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos en el desempeño de las áreas.

Los factores de evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura administrativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo, y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia. Las irregularidades, cuellos de botella, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos de lo que es una buena organización.

Para organizar un programa de auditoría es conveniente darle la importancia debida a la formación de una política que señale objetivos y refleje un plan bien definido para conservación de los mismos. Este plan debe incluir la





selección del personal apropiado para la ejecución de las tareas, la determinación del

procedimiento para realizar el trabajo, la implantación de un buen programa de adiestramiento que mejore la eficacia de la mano de obra y el establecimiento

de una base de control de tiempo y costo. A todas estas condiciones las pueden considerar fundamentales.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas, es indispensable determinar primero las necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad perseguida.

Para estructurar un programa que dé buenos resultados en una organización grande o pequeña el alcance o proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es de suma importancia.

No solo debe existir un buen entendimiento con la dirección en cuanto a la naturaleza, alcance, detalle y personal requerido de las auditorías que se van a llevar a efecto sino que, además, siempre estará presente la importante cuestión de la ubicación que ocupa la función de auditoría dentro de la empresa. El grupo de auditoría debe figurar en un punto de la organización donde pueda operar debidamente.

Para poder llevar a cabo un eficiente programa de auditoría administrativa es necesario contar con la siguiente metodología:





4.7. METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LEONARD.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración.

Por otra parte las área de exámen, entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipo y aplicaciones de procesamiento de datos, canales de distribución de la mercancía y eficiencia administrativa.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

- a) Planes y Objetivos.
- b) Estructura orgánica.
- c) Políticas y prácticas.
- d) Sistemas y procedimientos.
- e) Métodos de control.
- f) Formas de operación.
- g) Recursos materiales y humanos.

A continuación describiremos los anteriores:





Planeación: consiste en establecer y fijar objetivos, así como los medios para lograrlos, determinando el camino a seguir en un futuro. La auditoría administrativa se encarga de la revisión y evaluación de los planes, con el fin de ver hasta que punto, estos contribuyen a la consecución de los objetivos predeterminados.

Objetivos: son el reflejo de lo que la empresa quiere para su futuro y dichos objetivos deben ser sujetos a revisión y evaluación con base a un programa adecuado.

Al efectuar una revisión de los principios de la organización, es necesario dar una debida consideración de los planes generales y objetivos de la misma, a

los aspectos básicos necesarios para que el trabajo se haga bien, a la estructura organizativa a las necesidades indispensables para el desenvolvimiento del personal y a la disposición ordenada de un trabajo en equipo, a efecto de que haya unidad de acción en la consecución de las notas requeridas.

En muchas empresas, las deficiencias se descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de metas fijadas.

Por último se necesita saber si los planes y objetivos están bien incorporados a la estructura orgánica.





b) ESTRUCTURA ORGANICA.

Es importante contar con una planeación constante de la estructura orgánica de una micro, pequeña y grande empresa a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

Para la estructuración de una organización eficaz, se requiere de un criterio empresarial sensato. La primera tarea consiste en determinar los planes y objetivos basados en las ideas actuales y que determinarán operaciones futuras. La segunda en pasar una revista minuciosa a los requerimientos básicos de la empresa. Este examen involucra un análisis completo del servicio o producto a vender, la aceptación del cliente, canales de distribución, fábricas y equipos, personal, administración y otras necesidades.

Dicho análisis impone la necesidad de un minucioso estudio de la producción: simplificación de las líneas de productos y concentración de una determinada producción, ampliación de instalaciones, especialización de la maquinaria a una mayor diversificación de las líneas de productos, contratación de las actividades de fabricación y tal vez de una mayor economía de la misma recurriendo a contratistas.

Las funciones de línea y asesoría necesitan ser determinadas y adecuadamente coordinadas. Se necesitarán manuales de organización a efecto de mostrar la relación entre las funciones y el flujo de autoridad y responsabilidad; al igual que se necesitarán manuales de procedimientos u otros manuales que nos ayuden a estructurar la empresa u organismo.

Al llevar a cabo una revisión de la estructura orgánica, el auditor debe tener presente que los cambios en mercados, productos o servicios, en rutinas de trabajo y en la fábrica u otras instalaciones, pueden causar cambios en las líneas de autoridad y que éstas líneas, así como las de responsabilidad, deben estar presentes a lo largo de toda organización.





A este respecto necesita comprobar, para poder quedar satisfecho que las responsabilidades, autoridad y relaciones básicas, se encuentren bine definidas. Una buena y bien fundada estructura de organización, con sus diversos elementos y unidades, contribuirá en mucho a la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

c) POLITICAS Y PRACTICAS.

Las políticas y prácticas delinean las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientados que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos.

Una política es una norma de acción adoptada y seguida por la empresa para el logro de los objetivos predeterminados, pues siendo una norma de conducta administrativa tendrá la característica de dinámica. Así pues con el objeto de determinar lo razonable y lo útil de las políticas, es necesaria una evaluación y revisión de los mismos, convirtiéndose en sujeto de estudio para la auditoría administrativa.

Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

Cabe aclarar, que siempre habrá que esperar que una política, aunque se exprese por escrito, sea observada al pie de la letra. Una cosa es indispensable, que la política esté claramente expuesta. Toda decisión y aplicación debe basarse en ideas bien concebidas, como enfoque positivo hacia los objetivos de la empresa, pues de otro modo el resultado sería una completa confusión. La expresión de una política es necesaria como base para tomar decisiones en las áreas de líneas de producción, finanzas, personal, investigaciones, compras, salarios, precios de venta, crédito, reparaciones, inventarios y canales de distribución.





Finalmente, se debe evaluar cada una de las políticas, preguntándose si es razonable y eficaz, si está siendo realizada en conformidad con el programa y si está dando resultados óptimos.

d) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Una de las funciones administrativas de mayor importancia a cargo de la gerencia, es examinar constantemente todos los sistemas, procedimientos y procesos.

La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que haga del conocimiento general lo que se persigue, a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos. La revisión de ambos elementos de la administración, busca mejorar los métodos, desechar los caminos anticuados, disminuir costos de procesamiento del trabajo de oficina, mediante la eliminación de el desperdicio, duplicación de trabajos e ineficiencias.

La evaluación de un sistema o procedimiento, comprende tres aspectos a considerar; el primero: si dicho sistema o procedimiento satisface la totalidad de necesidades corrientes; el segundo: su función en forma eficaz; y el tercero: cuál es su grado de eficiencia.

Lo que importa es cerciorarse de que el sistema o procedimiento esté proyectado de modo que con su funcionamiento se obtengan los resultados deseados. Debe determinarse lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién. Cada paso individual en el proceso debe ser estudiado y evaluado, al mismo tiempo, es necesario estar alertas a toda mejora que pueda hacerse, aún cuando pueda resultar difícil determinar con precisión hasta donde funciona bien un sistema o procedimiento, su grado de eficacia puede ser apreciado en cierto modo, cotejando las actividades desde el punto de vista de velocidad, exactitud y flujo ordenado del trabajo.





Al evaluar los sistemas y procedimientos, se hace necesario, por principio de cuentas considerar la tarea de estructura y mantener en buena marcha una organización.

Un sistema o procedimiento deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró. Porque un procedimiento puede confundir, mal interpretarse y ser inadecuado para un propósito determinado.

Por otra parte el sistema puede haber sobrepasado su utilidad, es por eso que el resultado de un sistema o procedimiento puede ser defectuoso y necesitar de una medida correctiva.

e) METODOS DE CONTROL.

El control consiste en valorar lo que se ha llevado a cabo de acuerdo con lo planeado, y en caso necesario dar corrección a las fallas.

El proceso de control está compuesto por los siguientes puntos:

1. Saber lo que se va a hacer y qué hay que esperar.
2. Determinar qué es lo que se ha hecho.
3. Cotejar los resultados obtenidos con los que se esperaba.
4. Si los resultados obtenidos son incongruentes a lo que se esperaba, dar mediadas correctivas.

Son instrumentos por medio de los cuáles la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en forma proyectada. La finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado.





Todo método de control, dentro de una empresa, comprende una comparación del desempeño real contra el desempeño comprendido, trátase de objetivo, norma o reglamento; tanto la causa como el costo de la diferencia o variación, deben ser determinados, además tomar las providencias necesarias para tomar las medidas correctivas.

En toda actividad funcional específica se necesita métodos de control a efecto de comprar las realizaciones con los planes previos, los objetivos, las políticas y prácticas, los sistemas y procedimientos.

Para que exista un control eficaz de cualquier tarea, tiene que hacer una medición continua y detallada de la realización de la misma. La función de la auditoría administrativa es comprobar el desempeño y evaluar la eficacia del control. La observación estrecha puede revelar una falla de control o por lo menos un control no lo suficientemente estricto.

El control deficiente puede ser resultado de fallas en los registros y procedimientos y de una falta de observancia de los sistemas de supervisión o a normas o políticas de administración.

f) MEDIOS DE OPERACIÓN.

Mantener un buen control de las operaciones es uno de los principales problemas administrativos.

Se necesita un constante exámen, análisis y evaluación en los medios de operación. En lo tocante a la mano de obra hay que determinar la fuerza de trabajo básica y ajustar la tasa de variación a límites razonables, cuando se haga necesario; mantener una fuerza de trabajo bien balanceada mediante la clasificación del trabajo en ventas, producción, ingeniería y administración; modificar la cifra de personal, en consecuencia con las necesidades de la empresa.





La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones, a efecto de conseguir los mejores resultados. El desempeño de una función debe balancearse con el de otra u otras. Al mismo tiempo, habrá que atender a aspectos tales como la disponibilidad de material, accesorios o equipo. Otros factores de importancia son los cambios en la economía del país, ya que afectan la operación de la organización.

El éxito en las empresas se consigue principalmente, haciendo que las operaciones se realicen en forma eficaz y luchando siempre por perfeccionar las cosas, pero esto sólo se podrá seguir si la dirección está consciente de la necesidad de llevar una buena decisión al terreno de la práctica.

Todo plan de control comprende un objetivo el cual expresa lo que se pretende conseguir, un procedimiento que señala claramente los medios para la ejecución, una medida para que el desempeño sea satisfactorio y una evaluación que determina lo bien que se esté desempeñando.

g) RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS.

En casi todos los tipos de empresas, existe una necesidad de evaluar las políticas y prácticas de personal, para mantener una buena administración del mismo. La evaluación del personal comprende las prácticas que se siguen a la selección, contratación, desarrollo, capacitación y resultado; una valoración de las prácticas que siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes que la gente figura en la nómina.

En la auditoría administrativa de personal, habrá que atender al sistema que se sigue para llevar registros y a la preparación y trámites de los informes sobre altas y bajas del personal.





El informe sobre rotación de personal merece atención especial. Las empresas que utilizan mejor y aprovechan por más tiempo su equipo e instalaciones, suelen ser las que cuentan con un programa de mantenimiento preventivo y con un jefe de mantenimiento capaz.

El realizar inspecciones sistemáticas, lubricar el equipo de acuerdo con un programa regular, mantener registros de itinerarios de inspección, efectuar reparaciones o reposiciones inmediatas según sea necesario y de acuerdo con los registros de inspección, así como sugerir cambios cuando convenga, todo forma parte de la tarea de bajar costos y mantener un funcionamiento ininterrumpido, económico y eficiente.

h) MEDICION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.

Es conveniente que el auditor conozca y aplique, siempre que sea posible, los métodos de medición cuantitativa y cualitativa, para lo cual deberá preparar medidas, pruebas y escalas, que le sirvan en su trabajo para establecer si algo es bueno, malo, alto, medio, etc.

Cierta información, como es el número de unidades mensurables de cada clase de tarea realizada y las horas hombre requeridas para elaborar una cantidad de unidades iguales, resulta necesaria para elaborar una cantidad de unidades iguales, resulta necesaria para el conocimiento cuantitativo.





CAPITULO QUINTO.
PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.





5. PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Podemos resumir de lo anterior que para llevar a cabo una auditoría administrativa, es necesario seguir una serie de pasos o etapas en su realización. Las etapas que la mayoría de los autores consideran, se describen a continuación:

1. Planeación de la auditoría.
2. Exámen.
3. Evaluación.
4. Presentación.

5.1. PLANEACION DE LA AUDITORIA.

La finalidad de esta etapa, es conocer y determinar el curso a seguir en el desarrollo de la investigación; se deberá conocer todo lo relacionado con la empresa como por ejemplo: el estudio de planes y objetivos, métodos de control, estándares y medición de resultados. Esto nos ayudará a realizar un diagnóstico general y detallado de dichos aspectos.

5.2. EXAMEN.

Trata de obtener la información posible para determinar en qué forma están desarrolladas las actividades en las diferentes áreas. Para tal efecto nos valemos en primer lugar, de entrevistas y cuestionarios, examinando también la documentación clave de la empresa, como Estados Financieros, Actas de Consejo, Manuales, Informes Departamentales. El exámen, lógicamente, deberá estar basado en la observación de todos los aspectos operativos de la empresa con el fin de ver si existen diferencias con los planes.





Según la profundidad del estudio, se tendrán que aplicar otras herramientas, diagramas de flujo, organigramas, diagramas de Gant, etc.

5.3. EVALUACION.

Una vez obtenida la información vamos a pasar al estudio reflexivo y analítico, de esa misma información; contestaremos al qué, cómo, dónde, cuándo, con qué, si lo que se está haciendo es lo indicado o no lo es, si hay otras alternativas o no las hay.

La profundidad del trabajo será de acuerdo con la persona solicitante del mismo, pero siempre habrá un mínimo de trabajo requerido, para poder emitir una opinión válida y útil a la empresa.

5.4. PRESENTACION.

La presentación de los resultados de la investigación se hará a través de los siguientes pasos:

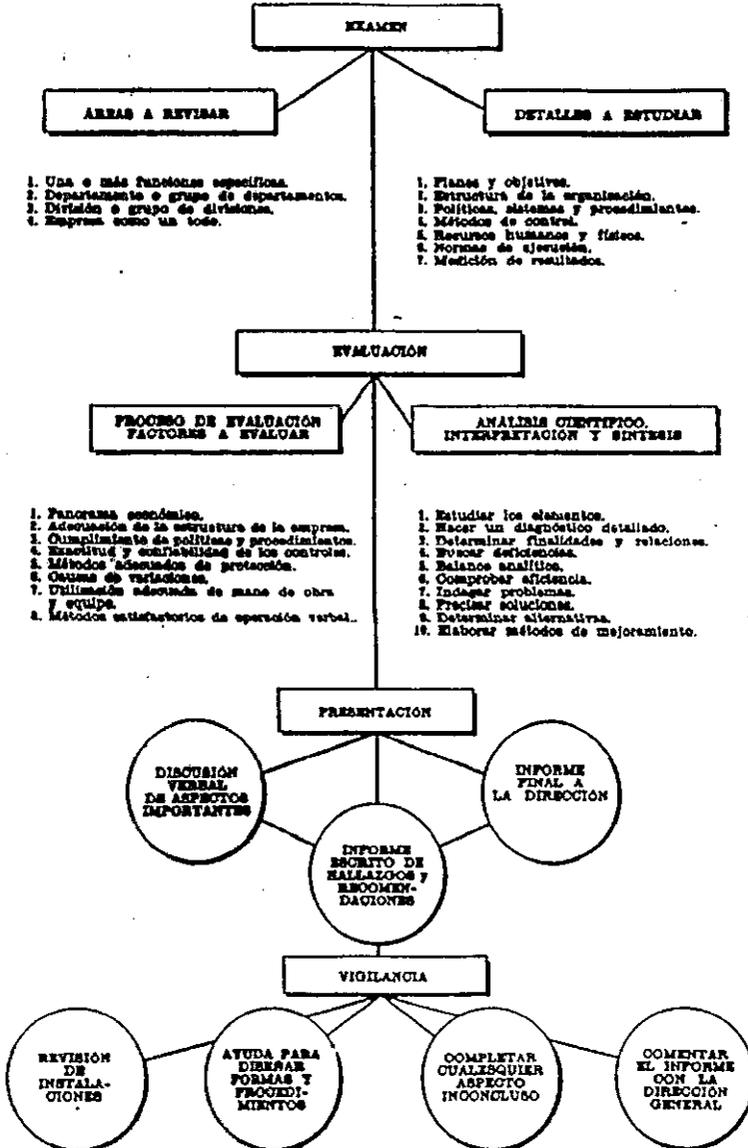
- Se presentará en forma escrita.
- Con una redacción sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deberán apoyarse con argumentos contundentes y razonables.

Finalmente, tomando en consideración todo lo antes mencionado, la auditoría administrativa es la principal herramienta para la ejecución de la presente investigación, ya que nos ayudará a determinar las deficiencias que se hayan originado.





6.0. GRAFICA DE LEONARD.





La técnica de observación ordinaria puede emplearse en las visitas preliminares para reconocer y delimitar el área de estudio con el fin de obtener información para estructurar el marco teórico y conceptual; sirve además para afinar hipótesis y adoptar estrategias en la aplicación de las demás técnicas que se utilizarán en la investigación definitiva. Esta técnica se emplea también para comprobar hipótesis a través de la observación sistemática de los fenómenos, y si es posible recurriendo a la observación controlada y planificada de los mismos cuando se trate de probar una hipótesis casual.

La observación puede efectuarse dentro del grupo, como parte activa del mismo. El investigador se somete a las reglas formales e informales del grupo social, participa en los distintos actos y manifestaciones de su vida.

6.1.3.1. FORMAS DE OBSERVACION.

1. Antes de comenzar el trabajo sobre el terreno, el observador debe *familiarizarse completamente* con los objetivos de su investigación.
2. Las técnicas de observación y de anotación deben ser ensayadas con atención y, si es necesario, deben repetirse a fin de obtener notas de buena calidad sobre el terreno.
3. Antes de comenzar una observación, el observador debe memorizar una lista de control de los elementos que se propone observar.
4. Las observaciones deben de ser anotadas sobre el terreno, en la medida en que las circunstancias lo permitan.
5. El intervalo de tiempo admisible entre la observación se mide en minutos o en caso de condiciones particularmente difíciles, en horas.
6. La relación entre el tiempo pasado en la observación y el tiempo pasado en la anotación está en función de la naturaleza de la investigación.
7. El observador no debe olvidar que forma parte del sujeto de observación y que es necesario que anote sus propias acciones durante el periodo de observación.





8. Las notas deben incluir la fecha, la hora y la duración de la observación, el lugar exacto, circunstancias, personas presentes y su función. La función atribuida al observador, los aparatos y el equipo utilizados, los aspectos determinantes del ambiente físico y todas sus eventuales modificaciones.
9. Las opiniones, las hipótesis inverificables, las deducciones o las observaciones sobre el carácter o la personalidad de los sujetos, deben ser eliminados.
10. Las conversiones y los diálogos deben ser transcritos en el estilo directo.
11. Las opiniones y las deducciones sacadas en las notas del observador deben ser anotadas separadamente en un diario de investigación de manera regular.
12. Las notas deben ser revisadas lo antes posible con objeto de efectuar en ellas las correcciones y adiciones necesarias.
13. Las notas deben ser clasificadas provisionalmente, antes de la elaboración de un sistema de clasificación definitiva, indicando claramente en cada una de ellas la clasificación correspondiente.

Por las condiciones de su aplicación los estudios de observación son de cuatro tipos:

1. Observación en situación natural : ésta se puede llevar a cabo con el conocimiento del observado o sin él, como en caso del audímetro.
2. Observación en situación artificial: Se crean situaciones artificiales para obtener en menor tiempo la información deseada con la desventaja que el comportamiento del individuo puede variar al sentirse observado y falsear las actitudes.
3. Observación estructurada: se debe planear y anotar con mucha precisión cuáles son los hechos que se deben de observar, para eliminar en lo posible, los errores subjetivos de los observadores.
4. Observación no estructurada: se coloca el observador en un lugar estratégico y se van registrando los hechos y acciones que se juzgue convenientes para el estudio.





6.1.4. MUESTRA.

Para seleccionar una muestra, lo primero es definir nuestra unidad de análisis- personas, organizaciones, periódicos. Etc. El “quienes van a ser medidos” depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación.

Una vez que se ha definido cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así una población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones. La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población.

La delimitación de las características de la población no solo depende de los objetivos de estudio, sino de otras razones prácticas. No será un mejor estudio por tener una población más grande, sino la calidad de un trabajo estriba en delimitar claramente ha esta con base en los objetivos de estudio; estas deben situarse en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo.

Básicamente las muestras se dividen en dos grandes formas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En éstas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, ésto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades.

Existen diversas ventajas al trabajar con una muestra en lugar de hacerlo con todas las unidades de población

1. Menor costo: los gastos se harán sobre una mínima parte del universo y no sobre la totalidad.
2. Menor tiempo: se obtiene con mayor rapidez la información, ya que solo se estudia una pequeña parte del universo.





3. **Confiabilidad:** una vez comprobada la representatividad de una muestra, podrá emplearse con entera confianza el procedimiento de selección en los próximos estudios de otros universos. Una muestra idónea ofrece hasta un 99% de confiabilidad de los resultados.
4. **Control:** es fácil acudir a los resultados finales del estudio, con fines de consulta, comparación y evaluación.

A estas ventajas debe agregarse la calidad de los datos. La información recogida mediante una encuesta o una investigación experimental por muestreo, tiene mayor precisión que aquella recogida entre todos los miembros de la población objeto de estudio.

Los principales tipos de muestras probabilísticas son las siguientes:

1. **La muestra estratificada:** implica la clasificación previa de todos los elementos o las unidades que componen la población de cierto número de estratos. La selección se efectúa en cada uno de ellos en forma aleatoria o sistemática.
2. **Muestra sistemática:** la selección de las unidades que componen la muestra se realiza mediante la aplicación de cierto intervalo a las unidades de la población.
3. **Muestra por conglomerado:** se obtiene al seleccionar directamente cierto número de grupos en los cuales aparecen distribuidas las unidades de la población original, o bien, a partir de la muestra de varias etapas de cada uno de los conglomerados mayores de las cuales se seleccionan unidades individuales u otras de menor tamaño.
4. **Muestra con distintas probabilidades de selección:** como su nombre lo indica, en éste tipo las unidades de la muestra se seleccionan con distintas probabilidades de inclusión.





CAPITULO SEXTO.

EL DIAGNOSTICO.





6. DIAGNOSTICO.

En éste apartado hablaremos de las técnicas e instrumentos para la recopilación de información, para efectos de mi investigación clasificaré a ésta en primaria y secundaria. Obteniendo nuestra información primaria del diagnóstico, mediante entrevistas, cuestionarios y observación directa; el número de entrevistas y cuestionarios se definió de acuerdo al tamaño de la muestra. El tamaño del "Proyecto Emprendedores U.N.A.M." determinante para poder elegir y aplicar las técnicas de obtención de información que utilizaré. Debido a que el costo y el tiempo que se tenía que invertir facilitaba su aplicación, complementando así la información secundaria por medio de fuentes documentales.

6.1 TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION.

6.1.1. ENTREVISTA.

La entrevista estructurada o dirigida, se utiliza para fundamentar hipótesis y orientar las estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos. Así mismo se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas.

La entrevista permite al igual que la información, obtenerla para estructurar un marco teórico y conceptual congruente con la realidad que se estudia. Esta técnica se aplica a informantes clave, llamados así por que se encuentran en una posición (económica, social o cultural) dentro de su comunidad o grupo social que les permite proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta.

Para realizar una entrevista es necesario contar con una guía, ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivarán de los indicadores que deseen explorarse.





La información se recopila en libretas o empleando grabadoras. Con estas últimas puede capturarse todo lo que el informante dice, pero tienen el inconveniente de generar desconfianza, ya que comúnmente los entrevistados tienden a verse comprometidos por sus pláticas grabadas.

Hecha la recopilación de la información, se produce a vaciarla en fichas de trabajo para facilitar su manejo. Al igual que en el caso de la observación, se pueden estructurar guías para explorar cuestionarios concretos relacionados con algún aspecto del problema. Aunque algunas personas la confundan con el cuestionario por el hecho de que se constituye prácticamente de la misma manera, las diferencias radican en que:

1. El encuestador es quien llena la cédula de entrevista, según a las respuestas dadas por el informante.
2. Mediante una entrevista "cara a cara" se está en posibilidad de obtener mayor información sobre preguntas abiertas, a diferencia de un cuestionario.
3. Hay más posibilidad de aclarar dudas sobre las preguntas formuladas.
4. Es de gran ayuda si las personas objeto de la investigación son analfabetas o tienen bajo nivel cultura.

Al igual que el cuestionario la cédula de entrevista tiene un carácter anónimo, para aplicarla es necesario establecer un rapport, es decir, una relación anímica adecuada con el informante antes de iniciar el interrogatorio, dentro de un ambiente de confianza se espera que sus respuestas sean espontáneas.

Para lograrlo existen diversos procedimientos:

1. Interesarlo en el estudio haciendo énfasis en la importancia de sus respuestas.
2. Darle seguridad de que los datos que aporte serán confidenciales.

De lo contrario, la información captada quizás sea un reflejo poco fiel de la realidad, debido a que está matizada por factores como el temor, la vergüenza, el hecho de que la persona puede ser identificada con facilidad





que otros. Lo anterior constituye la principal desventaja de la cédula de entrevista respecto al cuestionario.

6.1.2 CUESTIONARIO.

El cuestionario es uno de los instrumentos más importantes para perfeccionar el poder de observación.

Las preguntas de un cuestionario pretenden alcanzar la información que permita cumplir con los objetivos de una investigación, mediante las respuestas proporcionadas por las personas del universo o la muestra a la cual se refieren aquellos.

En los cuales donde no se cuenta con una especificación suficiente de los objetivos en el momento de la formulación del problema de investigación, es conveniente y útil cumplir esta fase como paso previo a la construcción del cuestionario. La especificación que sigue, consiste habitualmente en un listado de los aspectos o indicadores pertinentes para cada objetivo, los cuales deben formularse como preguntas.

Como no hay principios que guíen en la derivación de preguntas pertinentes a partir de los objetivos ni para señalar el número más adecuado, el investigador debe recurrir al sentido común, a la experiencia pasada y/o al juicio de otros investigadores.

La construcción de éste, presupone seguir una metodología sustentada en: el cuerpo de la teoría, el marco conceptual en el que se apoya el estudio, las hipótesis que se pretenden probar y los objetivos de la investigación.

En el momento de iniciarse la elaboración del cuestionario, el investigador tendrá a la mano el documento con la operacionalización de las variables por investigar, mediante las preguntas que se incluyan en el cuestionario.





En esta fase es necesario asegurarse que todas las variables, a través de sus indicaciones estén siendo efectivamente exploradas por las preguntas, y que la información resultante sea buscada.

Existe un conjunto de sugerencias que suelen ser de utilidad y que, por lo mismo, el investigador debe conocer antes de elaborar sus cuestionarios. He agrupado las principales sugerencias en las siguientes cuatro secciones: contenido, redacción, tipo de preguntas y ordenamiento.

6.1.2.1. CONTENIDO DE LAS PREGUNTAS.

Con respecto a las preguntas, es importante tener en cuenta las siguientes características:

1. No deben formularse preguntas sobre temas acerca de los cuáles es poco probable que el interrogado tenga conocimiento o forme parte de su experiencia, así mismo tampoco deben hacerse preguntas sobre conocimientos ocurridos hace mucho tiempo y que por lo mismo no puedan recordar.
2. No hacer preguntas generales cuando lo que se necesita son respuestas específicas sobre un tema.
3. Algunos objetivos pueden requerir más de una pregunta para recoger la información que se necesita. Esta situación es evidente cuando se trata de preguntas que se refieren a actitudes, motivacionales o valoraciones hechas con la intención de medir alguna de esas variaciones.
4. Las preguntas deben presentar las distintas perspectivas desde las cuales pueden examinarse un tema y opinar sobre él.
5. Algunos temas tratados en la investigación pueden colocar a la persona en una situación embarazosa para contestar, ya sea por tratarse de conductas personales, íntimas de opiniones y actitudes sancionadas socialmente.





6. Muchas personas tienden a dar respuestas inexactas de sus ingresos, su edad, etc. Así mismo tienden a ennoblecer sus actos o conductas o dar respuestas que creen son apropiadas desde el punto de vista del tratamiento adecuado que debe tenerse con el entrevistador.
7. Cuando en el cuestionario se incluyen preguntas destinadas a mediar actitudes, es necesario tener en cuenta las diversas formas de relación que estas podrían tener con expresiones conductuales abiertas.

6.1.2.2. REDACCION DE LAS PREGUNTAS.

1. Las preguntas deben ser claras y sencillas, en el sentido de que tienen que ser comprendidas por todas las personas del estudio, incluidas, desde luego aquellas que tengan menor instrucción escolar.
2. Deben evitarse tanto las frases como las palabras ambiguas.
3. En las preguntas se debe evitar el empleo de palabras emocionalmente "cargadas", positiva o negativamente, pues inducen a contestar en un sentido previsto.
4. Como regla general las preguntas deben formularse de tal modo que no obliguen a la persona a colocarse a la defensiva.
5. La redacción de la pregunta, no debe dirigir el sentido de la respuesta, porque podría provocar contestaciones forzadas.
6. En caso general las preguntas de un cuestionario no deben destacar los conocimientos, las opiniones, las actitudes o conductas del entrevistado.

6.1.2.3. TIPOS DE CUESTIONARIO.

En el cuestionario estructurado, todas las preguntas están predeterminadas. Las preguntas abiertas pueden responder en forma preferida por el informante. Las preguntas cerradas, denominadas también alternativas fijas, pueden ser dicotómicas o en abanico. Las preguntas dicotómicas admiten





solamente una respuesta afirmativa o negativa. Las preguntas de abanico permiten la elección entre varias categorías.

6.1.2.4. VENTAJAS DEL CUESTIONARIO.

Frente a la entrevista, el cuestionario ofrece las siguientes ventajas:

1. El cuestionario permite alcanzar, sin un aumento proporcional de los costos, a una población distribuida en una área geográfica más amplia.
2. El encuestador puede contestar el cuestionario en el momento que lo considere más oportuno.
3. El informante tiene tiempo para recurrir a sus propios archivos y notas, a efecto de proporcionar información exacta.
4. El cuestionario puede ser contestado al mismo tiempo por todos los interrogantes.
5. El cuestionario permite guardar anonimato del informante, estimulando de este modo la sinceridad del mismo.

6.1.3. OBSERVACION.

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta; puede utilizarse como instrumento de medición en muy en muy diversas circunstancias.

Con este método el investigador, sin establecer comunicación con los sujetos de estudio, se limita a observar las acciones y hechos que le interesan, estas observaciones pueden ser realizadas por personas o pro aparatos mecánicos.





La técnica de observación ordinaria puede emplearse en las visitas preliminares para reconocer y delimitar el área de estudio con el fin de obtener información para estructurar el marco teórico y conceptual; sirve además para afinar hipótesis y adoptar estrategias en la aplicación de las demás técnicas que se utilizarán en la investigación definitiva. Esta técnica se emplea también para comprobar hipótesis a través de la observación sistemática de los fenómenos, y si es posible recurriendo a la observación controlada y planificada de los mismos cuando se trate de probar una hipótesis casual.

La observación puede efectuarse dentro del grupo, como parte activa del mismo. El investigador se somete a las reglas formales e informales del grupo social, participa en los distintos actos y manifestaciones de su vida.

6.1.3.1. FORMAS DE OBSERVACION.

1. Antes de comenzar el trabajo sobre el terreno, el observador debe familiarizarse completamente con los objetivos de su investigación.
2. Las técnicas de observación y de anotación deben ser ensayadas con atención y, si es necesario, deben repetirse a fin de obtener notas de buena calidad sobre el terreno.
3. Antes de comenzar una observación, el observador debe memorizar una lista de control de los elementos que se propone observar.
4. Las observaciones deben de ser anotadas sobre el terreno, en la medida en que las circunstancias lo permitan.
5. El intervalo de tiempo admisible entre la observación se mide en minutos o en caso de condiciones particularmente difíciles, en horas.
6. La relación entre el tiempo pasado en la observación y el tiempo pasado en la anotación está en función de la naturaleza de la investigación.
7. El observador no debe olvidar que forma parte del sujeto de observación y que es necesario que anote sus propias acciones durante el periodo de observación.





8. Las notas deben incluir la fecha, la hora y la duración de la observación, el lugar exacto, circunstancias, personas presentes y su función. La función atribuida al observador, los aparatos y el equipo utilizados, los aspectos determinantes del ambiente físico y todas sus eventuales modificaciones.
9. Las opiniones, las hipótesis inverificables, las deducciones o las observaciones sobre el carácter o la personalidad de los sujetos, deben ser eliminados.
10. Las conversiones y los diálogos deben ser transcritos en el estilo directo.
11. Las opiniones y las deducciones sacadas en las notas del observador deben ser anotadas separadamente en un diario de investigación de manera regular.
12. Las notas deben ser revisadas lo antes posible con objeto de efectuar en ellas las correcciones y adiciones necesarias.
13. Las notas deben ser clasificadas provisionalmente, antes de la elaboración de un sistema de clasificación definitiva, indicando claramente en cada una de ellas la clasificación correspondiente.

Por las condiciones de su aplicación los estudios de observación son de cuatro tipos:

1. Observación en situación natural : ésta se puede llevar a cabo con el conocimiento del observado o sin él, como en caso del audímetro.
2. Observación en situación artificial: Se crean situaciones artificiales para obtener en menor tiempo la información deseada con la desventaja que el comportamiento del individuo puede variar al sentirse observado y falsear las actitudes.
3. Observación estructurada: se debe planear y anotar con mucha precisión cuáles son los hechos que se deben de observar, para eliminar en lo posible, los errores subjetivos de los observadores.
4. Observación no estructurada: se coloca el observador en un lugar estratégico y se van registrando los hechos y acciones que se juzgue convenientes para el estudio.





6.1.4. MUESTRA.

Para seleccionar una muestra, lo primero es definir nuestra unidad de análisis- personas, organizaciones, periódicos. Etc. El “quienes van a ser medidos” depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación.

Una vez que se ha definido cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así una población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones. La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población.

La delimitación de las características de la población no solo depende de los objetivos de estudio, sino de otras razones prácticas. No será un mejor estudio por tener una población más grande, sino la calidad de un trabajo estriba en delimitar claramente ha esta con base en los objetivos de estudio; estas deben situarse en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo.

Básicamente las muestras se dividen en dos grandes formas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En éstas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades.

Existen diversas ventajas al trabajar con una muestra en lugar de hacerlo con todas las unidades de población

1. Menor costo: los gastos se harán sobre una mínima parte del universo y no sobre la totalidad.
2. Menor tiempo: se obtiene con mayor rapidez la información, ya que solo se estudia una pequeña parte del universo.





3. **Confiabilidad:** una vez comprobada la representatividad de una muestra, podrá emplearse con entera confianza el procedimiento de selección en los próximos estudios de otros universos. Una muestra idónea ofrece hasta un 99% de confiabilidad de los resultados.
4. **Control:** es fácil acudir a los resultados finales del estudio, con fines de consulta, comparación y evaluación.

A estas ventajas debe agregarse la calidad de los datos. La información recogida mediante una encuesta o una investigación experimental por muestreo, tiene mayor precisión que aquella recogida entre todos los miembros de la población objeto de estudio.

Los principales tipos de muestras probabilísticas son las siguientes:

1. **La muestra estratificada:** implica la clasificación previa de todos los elementos o las unidades que componen la población de cierto número de estratos. La selección se efectúa en cada uno de ellos en forma aleatoria o sistemática.
2. **Muestra sistemática:** la selección de las unidades que componen la muestra se realiza mediante la aplicación de cierto intervalo a las unidades de la población.
3. **Muestra por conglomerado:** se obtiene al seleccionar directamente cierto número de grupos en los cuales aparecen distribuidas las unidades de la población original, o bien, a partir de la muestra de varias etapas de cada uno de los conglomerados mayores de las cuales se seleccionan unidades individuales u otras de menor tamaño.
4. **Muestra con distintas probabilidades de selección:** como su nombre lo indica, en éste tipo las unidades de la muestra se seleccionan con distintas probabilidades de inclusión.





CAPITULO SEPTIMO.

CLASIFICACION DE LOS MANUALES.





7.1. HISTORIA DE LOS MANUALES.

La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente. Fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando se desarrollo esta técnica, aunque antes ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de las operaciones de la empresa. La escasez y urgencia de personal adiestrado durante la guerra hizo necesario preparar manuales más detallados. Podría decirse que cada hombre que trabajaba en las oficinas o servicios del ejército, tenía su manual. Estos resolvían problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, y de supervisión. Se lograba, al mismo tiempo, la uniformidad en la realización de las tareas del método óptimo de ejecución, tan importantes en el ejercicio.

¿ Qué es un manual ?.

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.





7.2 DIVERSOS TIPOS DE MANUALES.

Los autores hacen diferentes clasificaciones de los manuales, a los que designan con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

La primera clasificación se refiere al contenido del manual y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así habrá manuales de:

- a) Historia de la empresa.
- b) Organización de la empresa.
- c) Políticas de la empresa.
- d) Procedimientos de la empresa.
- e) Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas.

La segunda clasificación atiende a la función específica o área de actividad de que trata el manual. Así puede haber manuales de:

- a) Ventas.
- b) Producción.
- c) Finanzas.
- d) Personal.
- e) Otras funciones.
- f) Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

Pero nosotros sólo haremos referencia a dos tipos de manuales que nos interesan y son: los manuales de organización y de procedimientos.





7.2.1. MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización un capítulo de historia de la empresa. También suele incluirse un capítulo de políticas de organización y área de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual. Para tener una idea del contenido de un manual de organización, es prudente revisar los siguientes títulos que recomienda Louis A. Allen:

- a) Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.
- b) Políticas generales de la empresa. Políticas de organización.
- c) Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.
- d) Glosario de términos de organización.
- e) Nombres de las unidades administrativas y de los puestos.
- f) Procedimiento de organización: para preparar y aprobar cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización.
- g) Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
- h) Cartas de organización.
- i) Descripciones de puestos.
- j) Descripciones de actividades de los comités.
- k) Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.





7.2.2. LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Kellog, explica que “el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

Las siguientes frases de C. L. Littlefield amplían la explicación: “Procedimiento es un determinado tipo de trabajo.” “Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. La existencia de un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece una guía que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados”. “Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de uniformación de métodos”.

Siempre existe un mejor modo de hacer cualquier tarea y una vez que se encuentra este método, debe establecerse como el método que precisamente ha de seguirse. El hecho de que no se utilicen uniformemente los mejores métodos que existen para hacer las tareas, es causa de gran derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas. El manual de procedimientos persigue ese objetivo.

Los manuales de procedimientos de oficina y de fábrica, también pueden referirse:

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA





- a) A tareas y trabajos individuales, por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.
- b) A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- c) A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieros, etc.

Los manuales de procedimiento generalmente contienen un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimiento de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenadas con un ejemplo, o con instrucciones para su llenado.

A continuación haré mención de los manuales que existen:

- a) Manuales de organización.
- b) Manuales de procedimientos.
- c) Manuales de políticas.
- d) Manuales de contenido múltiple.
- e) Manuales de puestos.
- f) Manuales de técnicas.
- g) Manuales generales.





CAPITULO OCTAVO
ANTECEDENTES DEL
“PROGRAMA EMPRENDEDORES
U.N.A.M.”





8.1. ANTECEDENTES DEL "PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M." EN LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

Hacia el año de 1960, el Dr. Nabor Carrillo Flores fungía como Rector de la Universidad y el C.P. Arturo Elizundia Charles como Director de la entonces Escuela Nacional de Comercio y Administración, y es en el plan de estudios de éste año donde se encuentra el primer antecedente sobre una asignatura relacionada con el movimiento de emprendedores. La asignatura se llamó "Promoción, organización y administración de empresas", que consistía en desarrollar la metodología de evaluación de proyectos de inversión, colocada en el quinto año de la Licenciatura en Administración de Empresas. Para el siguiente año se modificó el nombre y sólo se denominó "Promoción de Empresas", estando vigente hasta 1969.

El plan de estudios 1970, a base de módulos, no se contempló una asignatura específica al respecto, sino que se repartió en varias.

En 1975, el Dr. Guillermo Soberón Acevedo era el Rector de Universidad y el C. P. Manuel Resa García, Director en la Facultad de Contaduría y Administración, en éste año se estableció el plan de estudios 1975 para las Licenciaturas de Contaduría y Administración, que incluyó en el séptimo semestre, la asignatura "Empresas pequeñas y medianas", cuyo objetivo era que el alumno comprendiera la importancia de este tipo de empresas en México, así como sus características y problemática administrativa, sabiendo aplicar los conceptos, principios y técnicas fundamentales de la administración a la solución de la empresa. Además estaba como optativa, la asignatura de "Promoción de Empresas", en noveno semestre de la Licenciatura de Administración que tenía como objetivo, desarrollar las habilidades y visión empresarial del alumno.

En ambas asignaturas se llevaban prácticas, que consistían en realizar un estudio de factibilidad, un estudio financiero; y ver la posibilidad de





establecer una microempresa, algunos proyectos se llevaron a cabo, aunque no se les dio seguimiento.

En 1979, en la F.C.A., aparecen algunas empresas de tipo académico, promovidas por profesores de las asignaturas de, "Empresas Pequeñas y Medianas", "Promoción de Empresas", y principalmente de "Proceso Administrativo". Estas prácticas tuvieron una duración aproximadamente de 4 años. No fue muy bien visto académicamente, debido a que no tenían las suficientes bases para crear una empresa, ya que sólo creaban un producto, lo vendían en los pasillos, sin un concepto administrativo, una formación fundamentada. Sólo se trataba de aplicar el proceso administrativo, además de que desgastaba a los alumnos, incluso desvirtuando a la asignatura, aunque hubo profesores muy entusiastas y hacían ferias en las que exponían los productos que surgían, razón por la que ya se vislumbraba formalizar el programa, para darle más vigencia y canalizar mejor esas inquietudes.

En 1981, el Departamento Académico de Mercadotecnia de la F.C.A., inició el proyecto de lanzamiento del producto en la asignatura de "Mercadotecnia II", de la Licenciatura en Administración, con el objeto de que los alumnos desarrollaran la teoría, en una aplicación real sobre un producto. Este proyecto se desarrollaba en los distintos grupos del sexto semestre, con una participación aproximada de 600 alumnos los cuales realizaban un prototipo, que exhibían en una exposición, manejando su estrategia de promoción, pero sin llegar a la venta ya que no se producían para tal fin, además de someterse a un concurso entre todos los grupos. En este proyecto se desarrollaban exclusivamente aspectos mercadológicos, y se vio como una buena alternativa para poder realizar un proyecto más integral.

En este proyecto se desarrollaban exclusivamente aspectos mercadológicos, y se vio como una buena alternativa para poder realizar un proyecto más integral.

Para 1982, el Dr. Octavio Rivero Serrano, era el Rector en la Universidad, y en la F.C.A., el C.P. Alfredo Adam Adam, se crearon microempresas que





surgieron como proyectos estudiantiles de la asignatura "Promoción de empresas".

En 1985, entró como Rector de la Universidad el Dr. Jorge Carpizo McGregor, en la F.C.A. se implantó el plan de estudios 1985, permanece la asignatura de "Empresas pequeñas y medianas" y se crean la de "Formación y Evaluación de Proyectos de Inversión", en el décimo semestre de la Licenciatura en Administración, cuyo objetivo es que el alumno aplique los conceptos, principios y técnicas fundamentales de la formulación y evaluación de proyectos de inversión para la creación de empresas públicas y privadas, en la que se destacaba principalmente la parte financiera.

En noviembre de 1987, se publicó el primer número de la "Revista Emprendedores", que es una publicación bimestral editada por la F.C.A., con el objeto de ser un vínculo de información y servicio de la pequeña y mediana empresa.

8.1.1. EL SEMINARIO DE TITULACION.

En 1988 se iniciaron los trabajos para estructurar, como seminario optativo para titulación, promoción y gestión de empresas (Emprendedores), promovida por el Lic. Sergio Hernández y Rodríguez, y trabajando en el proyecto el Ing. Antonio Castro Martínez, Lic. Gustavo Plalafox de Anda, Lic. Pablo Licea Alcázar y la Lic. María Isabel García.

Se presentó el proyecto al consejo técnico, en el que se mostró que el "Programa de Emprendedores", podía ser una opción de titulación, donde después de presentar cuatro materias encaminadas a la promoción y desarrollo de empresas y presentando un caso práctico real, los alumnos obtuvieran su título. En aquel entonces también se buscó hacer un programa optativo, donde se pudieran aceptar alumnos de cualquier semestre, como una actividad totalmente extracurricular, aunque nunca se llegó a formalizar.





Es en esta época cuando empezó a cobrar fuerza el proyecto de formalizar el Programa el cual tenía como finalidad sembrar el espíritu emprendedor, donde los estudiantes tuvieran como objeto el desarrollar su propia empresa y vieran la manera privada, evaluarán la rentabilidad de los procesos. Entre los trabajos realizados durante este Tiempo destaca, la organización del Primer Seminario Nacional de Emprendedores, en el que se contó con la participación del Dr. Yvon Perreault, responsable del departamento de ciencias administrativas de la UQAM, (Universidad de Quebec en Montreal), donde expuso una conferencia sobre "Pequeña y Mediana Empresa", y manifestó su interés por poner en marcha varios proyectos de colaboración con la F.C.A.

El Dr. José Sarukán Kermez, entró como Rector en 1989, año en que se inició en la F.C.A. el Seminario de Titulación, "Promoción y Gestión de Empresas", como una opción para titulación de las licenciaturas de administración y contabilidad.

Su objetivo esencial es la creación y operación de organizaciones productivas a partir de ideas innovadoras que puedan cristalizarse con la puesta en marcha de una microempresa, viable y con proyección en su mercado para que pueda coadyuvar al desarrollo socioeconómico de México.

Ya desde entonces se agudizaba el problema del desempleo. Además de haber una campaña muy fuerte contra la U.N.A.M., y a todas la universidades públicas, en el sentido de que el alumno no egresaba bien preparado, que era una persona con ideas subversivas para el interés empresarial. Es por eso que era urgente poner en marcha un programa como éste para quitar la imagen creada alrededor de la Universidad, ya que se tomaba como referencia algunos movimientos estudiantiles y huelgas, por lo que también es importante rescatar la imagen del estudiante. Por otro lado había que sembrar en el estudiante el deseo de emprendedor, de buscar rentabilidad a sus ideas, recursos y buscar ser más eficiente con lo que pudiera tener, y aunque tuviera escasos recursos poder iniciar una empresa. También era importante para que se pusieran en práctica los conocimientos adquiridos, sobre todo aquellos que





cursaban los últimos semestres de modo que se integraran las diferentes áreas y habilidades que se aprendían a lo largo de los estudios de licenciatura.

Hubo una serie de adversidades, principalmente la resistencia al cambio, por la empresa, al negocio y a la obtención de capital. Otro era el que se consideraba que los alumnos de la U.N.A.M., no tenían dinero, (como si el espíritu emprendedor dependiera de ello) por lo que no podía iniciar su propio negocio.

Se firma un convenio de colaboración entre la Facultad de Ciencias Químicas y la Facultad de Contaduría y Administración par realizar proyectos conjuntos. Por otra parte se buscó el apoyo del D.D.F. en lo referente a la apertura y constitución de empresas.

8.1.2. TRABAJOS PREVIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL "PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M."

En 1989, hubo cambio de dirección en la F.C.A., entrando como Director el C.P. y M.A. Salvador Ruiz de Chávez Ochoa.

En la XXXI Asamblea Nacional de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración celebrada en la ciudad de Zacatecas, en el centro de DESEM-Monterrey, presenta un seminario denominado "Programa de Desarrollo de Emprendedores", el cuál, es un documento general que detalla el modelo progresivo que puede seguir una universidad éste, con un manual para los alumnos y otro para el profesor.

En 1991, bajo el impulso del L.A. Francisco Pedronni Luna, se creó la Opción Técnica Emprendedores "Juego Empresarial", en el Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Sur y se hizo extensivo al plantel Vallejo, su objetivo era crear un curso para apoyar el talento y entusiasmo que tienen los jóvenes de 15 a 17 años, promoviendo la actitud emprendedora a nivel medio superior.





Los alumnos aprenden a partir de experiencias reales, en las que participan en la actividad empresarial, viven y experimentan las relaciones de compras, operaciones, personal, ventas, administración general, en el lapso de un semestre lectivo, dentro del cual deben cumplir con los requerimientos para el funcionamiento de la empresa. Participaron en éste proyecto, los profesores: Carlos Ríos Murillo, Teresita Alderete, Francisco Pedronni Luna, Victor Morales Serrano y Pablo Licea Alcázar.

Se realiza la Primera Semana del Emprendedor y la Calidad Total, con una exposición de los productos y servicios creados por los alumnos del seminario de titulación.

Durante mayo de 1992, se realiza el Seminario "El Emprendedor, Promotor de la Calidad Total", con una asistencia de 600 personas y la Segunda Expo-Emprendedores. Se tiene una extensa vinculación con otras instituciones que llevan Programas Emprendedores, tales como el ITESM-DESEM, ITAM, UAM, y USB.

Se llevó a cabo una vinculación UNAM-DESEM, con la participación de 40 alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración, Ingeniería, Arquitectura, el Centro de Investigaciones de Diseño Industrial y la Facultad de Estudios Superiores en Cuautitlán.

8.1.3. FORMALIZACION DEL TALLER III "CREACION DE EMPRESAS JUVENILES"

El Consejo Técnico de la F.C.A., aprobó en el mes de julio de 1992, el nuevo plan de estudios 1993, donde se implanta el taller III, "Creación de Empresas Juveniles", en el tercer semestre como requisito para los alumnos de la





Licenciatura en Administración, con un valor de dos créditos y opcional para las otras licenciaturas.

Este taller tiene como objetivo, el coadyuvar a la formación integral de los alumnos, fomentando una cultura empresarial, su actitud emprendedora y habilidad en la promoción, gestión y desarrollo empresarial. Trabajar en equipos multidisciplinarios, para elaborar productos o servicios bajo la supervisión, asesoría y consultoría del Programa, proporcionar una experiencia práctica identificando la importancia de su profesión dentro de la misma, y enseñarle al alumno el compromiso que tiene como universitario, en el apoyo con su comunidad y con la sociedad en general de manera activa, responsable y comprometida.

Al establecer un programa de ésta forma, se corre el riesgo de que muchos alumnos no tienen la motivación de crear una empresa de forma inmediata, sino que su intención es sólo aprobar, cumplir con los requisitos y terminar la escuela. Además un taller como éste necesita mucha motivación, ya que no es sólo teoría, sino que se les enseña a pensar. Aunque también tiene sus ventajas formalizándolo, ya que se ve de forma práctica, la forma de sembrar las ideas.

En junio de 1993, se firmo un convenio entre la entidad de fomento de la Fundación U.N.A.M., Nacional Financiera y la Universidad Nacional, para crear un fideicomiso y poder financiar proyectos presentados por universitarios y que puedan abrir su propio negocio.

Se llevo a cabo un vinculación, por parte del departamento de mercadotecnia de F.C.A., con el Centro de Investigaciones y Diseño Industrial; y con el Centro de Incubadoras de Empresas de la U.N.A.M., para trabajar en la asignatura de "Mercadotecnia III", realizando al final del semestre una exposición de los productos. Esta vinculación sirvió como experimento para visualizar los alcances y perspectivas de crear un taller a una mayor escala.





8.1.4. INICIO DE ACTIVIDADES DEL TALLER III.

El Centro de Investigaciones de Diseño Industrial, diseña el logotipo del "Programa Emprendedores", que se hace en base al bicéfalo del escudo de la Universidad, resultando de una forma muy estilizada las formas del águila y el cóndor.

En el mes de agosto, se participó en el IV Congreso Nacional de Estudiantes de Administración y Contaduría organizado por la ANFECA, "Repercusiones de la Ética y la Ecología en la Contaduría y Administración, celebrado en la F.C.A., con la dinámica emprendedora (taller crea-emprendedor).

Inicia actividades el taller en el ciclo 93 - 94 del mes de septiembre; en un desayuno de bienvenida y con la participación de 1200 alumnos de las licenciaturas de Administración, Contaduría, Informática, Diseño Industrial, Diseño Gráfico, Ingeniería, Derecho, Química, Física, Ciencias de la Comunicación y Filosofía, conformados en 108 empresas juveniles.

8.2. ACTUALMENTE EL "PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M."

El "Programa Emprendedores U.N.A.M." nace en 1993 siendo hasta 1997 un taller para los alumnos de ésta Facultad, pero para 1998 es un conjunto de asignaturas para los alumnos de las carreras de administración, contabilidad e informática.

El "Programa Emprendedores U.N.A.M.", es creado para cubrir las necesidades que se presentan en nuestro país, con relación a la creación de nuevas empresas y estas traerían como consecuencia fuentes de trabajo, donde los profesionistas puedan desarrollarse económicamente, socialmente y culturalmente a nivel Nacional e Internacional.





8.2.1. OBJETIVOS.

- a) Desarrollar y trabajar con equipos multidisciplinarios un plan de negocios como incrementar sus habilidades y conocimientos en las áreas de mercadotecnia, operaciones, finanzas y personal; así como identificar la importancia de su profesión.
- b) Vincular al Programa proyectos empresariales en ciencias sociales, humanidades, ciencias naturales y exactas; a través de la participación de los universitarios de las distintas escuelas, facultades, institutos de investigación y campus foráneos para la solución de los grandes problemas nacionales.
- c) Promover el perfil de los egresados del Programa, como personas comprometidas a generar cambios positivos en las organizaciones, innovación, trabajo en equipo; sí como generador de nuevas fuentes de empleo, bienes y servicios que ayuden al crecimiento y desarrollo de su comunidad.
- d) Consolidar y promover el liderazgo del Programa capacitando a Universidades e Instituciones a nivel nacional e internacional, para la implantación de un modelo que tenga un efecto multiplicador de sus beneficios, así como la utilización de las herramientas tecnológicas de vanguardia para la creación y promoción de empresas.

8.2.2. MISION.

El "Programa Emprendedores U.N.A.M.", tiene como misión la formación de universitarios con espíritu emprendedor, creativos, responsables, líderes y honestos; que sean capaces de comprender la esencia de la creación de una empresa, la problemática del ámbito empresarial y del desarrollo de las mismas; a través de un programa que les permita vivir experiencias reales de una organización bajo un contexto académico.





8.2.3. VISION.

8.2.3.1. DE LAS EMPRESAS.

CUNA DE LOS NUEVOS EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL.

El "Programa Emprendedores U.N.A.M.", forma universitarios como futuros ejecutivos de alto nivel que con su impulso creador, desarrollan a las empresas, la proyectan a niveles competitivos, crean nuevos procesos tecnológicos y administrativos.

Son ejecutivos y universitarios con formación empresarial que conciben cambios positivos en la organización en que trabajan, los proponen a la dirección, los definen como: personas que consiguen los recursos y no descansan hasta verlos hechos realidad.

8.2.3.2. UNA OPCION PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS.

Vemos a un mercado laboral que desarrolle comunicación directa con el "Programa Emprendedores U.N.A.M.", para perseguir a nuestros egresados por su imperante necesidad de crecer y desarrollarse.

Empresas dispuestas a recibir asesoría por parte del Programa, donde a través de un laboratorio empresarial, nuestros alumnos brinden clínicas para elevar la productividad, mantener un mejoramiento continuo y aumentar la competitividad de las empresas.





8.2.3.2. DE OTRAS UNIVERSIDADES.

MODELO UNICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

Reconocimiento continuo del liderazgo del Proyecto, como un modelo único de desarrollo profesional con un efecto multiplicador, digno de adoptarse por cualquier universidad nacional o extranjera.

Lograr un impacto positivo en la organización y comunidad de la institución que lo adopte, buscando la internacionalización del mismo, manteniendo una comunicación constante con estas instituciones, fomentando el desarrollo del programa y manteniendo una filosofía de mejoramiento continuo.

8.2.3.4. DE LOS ALUMNOS DE LA U.N.A.M.

Un sentido de pertenencia y orgullo a su casa de estudios, una satisfacción plena por la educación recibida, por ser considerados como líderes y empresarios en sus propios campos de acción, caracterizados por una formación empresarial de alto nivel lograda en un marco interdisciplinario que les da capacidad de trabajo en equipo y les ha inculcado respeto por otras maneras de pensar, así como una sana costumbre del esfuerzo mantenido en su formación académica y empresarial.

Alumnos que cumplan roles muy importantes en el país, ocupando puestos gerenciales y directivos o emprendiendo sus nuevos negocios, impulsados por sus aspiraciones, apoyados en una sólida formación y regidos por sus valores humanos y universitarios.

8.2.3.5. DE LAS AUTORIDADES DE U.N.A.M.

Crear un compromiso con la cultura empresarial, que ayude a promoverla y fomentarla en todas las facultades, escuelas, institutos y campus foráneos de





la U.N.A.M., manteniendo una filosofía de mejoramiento continuo, llevándola a nivel de Rectoría para propiciar en los alumnos una actividad que los impulsa a promover, buscar y crear un mejor desarrollo de México, como solución para alcanzar un mayor bienestar social y económico.

Estar convencidos de un Programa que propicia el hábito de trabajo en equipo, la honradez y el aprecio por los valores sociales y culturales de México, brindándonos la oportunidad de conocer, ejercitar y desarrollar habilidades de liderazgo, propiciando el respeto a la dignidad y el sentido de *compromiso con su comunidad y con su país, así como ofrecer la oportunidad de una nueva alternativa profesional: la inquietud a un inmediato, corto o mediano plazo, de iniciar una empresa propia.*

8.3. FORTALEZAS.

- a) Consolidación y experiencia del Programa a lo largo de cinco años.
- b) Contamos con un Programa documentado y estructurado.
- c) Una extensa población estudiantil de diversas ramas del conocimiento, que permite la generación de un sin fin de proyectos empresariales en beneficio de la sociedad.
- d) Liderazgo consolidado del programa, 95% de nuestros estudiantes que compiten con alumnos de otras instituciones, ganan un primer, segundo y tercer lugar; dentro del área de desarrollo empresarial.
- e) Es un ejemplo a seguir para las instituciones.
- f) Un nivel de estudios adecuados para mantener el entusiasmo de los alumnos al desarrollar un proyecto empresarial. (Tercer Semestre)
- g) La universidad cuenta con el más alto nivel tecnológico y científico en talleres y laboratorios.
- h) Vocación de servicio y compromiso de los integrantes del Programa hacia con la U.N.A.M.





8.4. DEBILIDADES.

- a) Un 90% de los proyectos empresariales no llegan a consolidarse.
- b) Sólo el 35% de los estudiantes tienen espíritu emprendedor.
- c) Un 20% de los alumnos del Programa participan voluntariamente siendo estudiantes de otras facultades de la U.N.A.M.
- d) Necesidad de trabajar de los alumnos por carencias económicas.

8.5. AMENAZAS.

- a) Falta de apoyo gubernamental para la creación de nuevas empresas (leyes, reglamentos e instrumentos de financiamientos)

8.6. OPORTUNIDADES.

- a) Acercar el Programa a nivel de Rectoría para todos los alumnos de la U.N.A.M., consolidar los trabajos con otras Facultades.
- b) Realizar planes de negocios para exportación y comercio exterior.
- c) Crear un sistema de empresas virtuales a través de la página en internet F.C.A.
- d) Trabajar el sistema de transferencia del Programa con las Universidades incorporadas a la U.N.A.M.
- e) Ayuda para la creación de programas similares en cualquier institución que necesite programas de autoempleo (fundaciones, asociaciones, civiles y organismos no gubernamentales).





8.7. CAMBIOS AL "PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M."

1. Cambio al contenido de los programas de las asignaturas:
 - a) Se actualiza el plan de estudios 1993, en vista de las demandas de profesores y alumnos.
 - b) Actualización de bibliografía y adecuación al mundo cambiante.
 - c) Cambios relativos al nuevo plan de estudios, (mapa curricular, duración, horas y créditos asignados)
2. Se han establecido materias comunes a la formación empresarial, con la profundidad adecuada al semestre de que se trate para reforzar el interés y la vocación de los alumnos desde los primeros semestres de la carrera.
3. El alumno podrá optar libremente por las materias que cubran los temas que más les interesen.
4. Referente al contexto socioeconómico, el Programa brinda al estudiante la alternativa de ser generador de empleos, ya que dentro de las habilidades contenidas en el plan de estudios 98, destaca en el punto B5 lo siguiente: "establecer estrategias para generar fuentes de trabajo mediante la creación de nuevas empresas".
5. El modelo educativo del Programa no es informativo, si no más bien promueve el desarrollo intelectual como la reflexión, el análisis y la proposición así como el desarrollo de actitudes de respeto, compromiso y responsabilidad hacia consigo mismo y con la sociedad.





CAPITULO NOVENO.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
AL "PROGRAMA EMPRENDEDORES
U.N.A.M."





9.0 HIPOTESIS.

El "Programa de Emprendedores U.N.A.M.", perteneciente a la Facultad de Contaduría y Administración, debería ser actualizado, para el mejoramiento y evolución del mismo; el cuál tendrá un efecto benéfico en los alumnos y futuros profesionistas.

Creo que la coordinaciones de Administración y Finanzas; la de Expoferias y Eventos; y la de Patrocinios en un período no mayor a un año deberá ser reestructuradas.





9.1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION.

a) APLICACIÓN.

La recopilación de información se basó únicamente en la observación directa y en la aplicación de entrevistas, obteniendo así de manera confiable información real, pues con esto pude tener contacto directo con todas las personas que laboran en este "Programa Emprendedores U.N.A.M."

Debido al tamaño del Programa y a las características que éste presenta, no fue requisito indispensable determinar una muestra representativa, ya que se decidió entrevistar a todo el personal y de la misma manera se realizaron las entrevistas a todos los monitores y coordinadores.

Existen básicamente dos formas para determinar una muestra:

La primera, es una muestra probabilística, en la que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis.

Todo esto se realiza mediante una fórmula matemática, que a continuación detallaremos:

FORMULA:

$$N = \frac{e^2 n p q}{e^2 (N - 1) + e^2 p q}$$

n = tamaño de la muestra.
e = error de la estimación.
q = probabilidad en contra.
N = Universo o población.
e = Coeficiente de confianza.
p = probabilidad a favor.





La segunda forma para determinar una muestra es mediante la "muestra no probabilística", en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador del que hace la muestra.

Aquí el procedimiento no es mecánico, ni basándose en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas, y desde luego, las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar segadas.

Una ventaja de la muestra no probabilística es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una "representatividad" de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

En el caso de los monitores se decidió aplicar una muestra no probabilística debido a que se podía obtener mayor información, proporcionados por ellos mismos; los cuales cubrirán características similares como: si conocen los objetivos, políticas, procedimientos, reglamentos, estructura organizacional, etc., de su departamento y en general del "Proyecto Emprendedores U.N.A.M."; así como si las llevan a la práctica.





9.2. "PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M."
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

CUESTIONARIO PARA MONITORES.

Instrucciones: lee con cuidado el cuestionario y anota tus respuestas en la cédula de trabajo anexa a éste.

1. ¿Conoces los objetivos generales del "Programa Emprendedores U.N.A.M.", menciona uno por lo menos ?
2. ¿ Describe el organigrama general ?
3. ¿ Cuáles son las políticas de tú departamento ?
4. ¿ Cuáles son los reglamentos de tú departamento ?
5. ¿ Qué funciones realizas ?
6. ¿ Quién financia a tu coordinación y al "Programa Emprendedores U.N.A.M.?"
7. ¿ Existen manuales de procedimientos y los conoces?
8. ¿ Existen manuales de organización y los conoces?
9. ¿ Cuáles son los canales de comunicación de tu coordinación a las demás?
10. ¿ Quién es tu Jefe inmediato?
11. ¿ Tienes algún tipo de capacitación?
12. ¿ Cuáles son tus sugerencias a la coordinación?
13. ¿Cuál cree que deba ser el perfil para ser un monitor?
14. ¿ Qué futuro tienes dentro del "Programa Emprendedores U.N.A.M.?"





9.3. INTERPRETACION DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO.

Los porcentajes se dieron basándose en una regla de tres simple; en donde las 16 personas encuestadas eran el 100%; de hay que se deriven los porcentajes según la cantidad de afirmaciones o negaciones de las preguntas.

A la primer pregunta en relación de que si conocían los objetivos generales del "Programa Emprendedores U.N.A.M.", se obtuvo que el cien porciento los conocía y los llevaban a la práctica.

La segunda pregunta se pide que elaboren el organigrama en general y ubiquen por supuesto a la coordinación a la que pertenecen; obteniendo de ésta forma la siguiente información: sólo el setenta porciento de los encuestados realizaron el organigrama y ubicaron con un asterisco a la coordinación que pertenecen; el otro treinta por ciento dijo que no lo conocían aún porque había una reestructuración del Programa y de las coordinaciones.

La tercera pregunta nos dice si se conocen las políticas de la coordinación a la que pertenecen y éstos fueron los resultados: el sesenta y dos porciento de los encuestados dijeron que sí, pero al describirlos me dí cuenta de que ellos los confunden con las políticas generales del "Programa Emprendedores de la U.N.A.M.", el treinta y ocho porciento dijo desconocerlos específicamente para su coordinación.

En la cuarta pregunta se les pide que escriban los reglamentos de su coordinación y ésto fué lo que se obtuvo: el sesenta y dos porciento contesto que sí lo conocían, pero lo confunden nuevamente con el reglamento del "Programa Emprendedores U.N.A.M."; y el treinta y ocho restante dijo no conocerlo específicamente para su coordinación.

La quinta pregunta se refiere a las funciones que realizan y obtuve lo siguiente:





el cien por ciento conoce sus funciones generales; pero éstas también son dadas diariamente o en un plazo muy corto de tiempo; no sabiendo hasta donde tienen autoridad o responsabilidad.

En la sexta pregunta les pido que me digan quién financia al "Programa Emprendedores y a su coordinación: el cincuenta por ciento de los monitores contestaron que era el Patronato Universitario, postura que es cierta pero no del todo; y el otro cincuenta por ciento dijo que los alumnos; postura que es cierta también pero no del todo. El "Programa Emprendedores U.N.A.M." es financiado por la Universidad, por los alumnos (empresarios juveniles), con sus aportaciones, los mismos catedráticos de la Universidad y algunas empresas del sector privado (algunas veces).

En la séptima y octava pregunta les pido que me digan si su coordinación cuenta con manuales como: de procedimientos, organización u otros.: los cuales me contestaron en un setenta y cinco por ciento que no; el otro veinticinco por ciento contesto que se basan en la información que se les proporciona en forma oral.

En la novena pregunta se les pide que enuncien todos los canales de comunicación que existen y se llevan a cabo con otras coordinaciones y con el público en general, y se obtuvo lo siguiente: el cien por ciento dijo que era a través de formas escritas (memorándums, cartas dirigidas, oficios, etc.), de forma verbal (por teléfono, hablar lo que se requiere en la coordinación o con los alumnos).

En la décima pregunta se les pide el nombre de su Jefe inmediato y el cien por ciento ubicó a su coordinador como su Jefe no inmediato sino como su única persona a la que están a su disposición.

En la onceava pregunta se les pide que digan si tienen algún tipo de capacitación: el cien por ciento contesto que sí pero de forma personal y verbalmente; es decir su coordinador o Jefe es quien les da la capacitación.





En la doceava pregunta se pide que den sugerencias; las cuales coinciden en lo siguiente:

- Existencia de manuales.
- Capacitación por escrito, de lo que deben de realizar en cada coordinación.
- Alguna forma de incentivos.
- Más espacio para laborar dentro de cada cubículo, donde se encuentra cada coordinación.

La terciaba pregunte cual sería para ellos el perfil para ser un monitor y me contestaron lo siguiente:

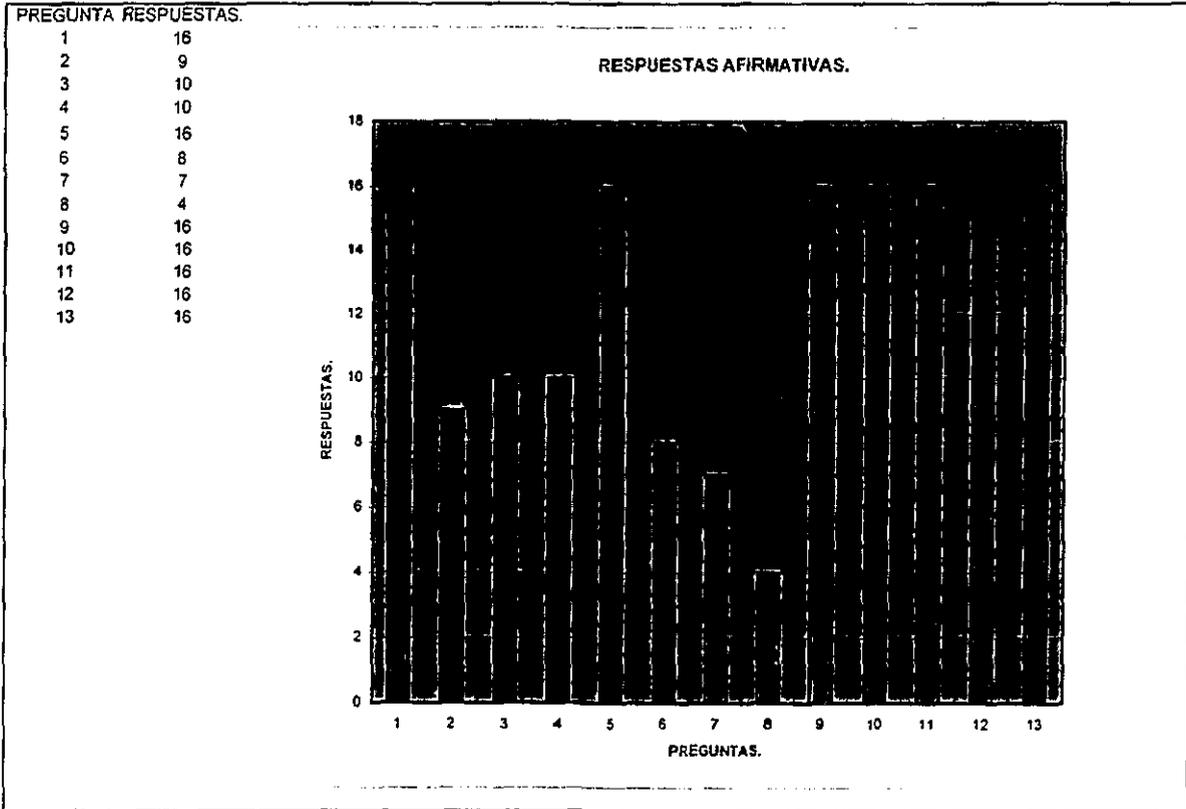
- Ser innovador.
- Ser amable, flexible, buen compañero.
- Tener disponibilidad de tiempo.
- Saber un de computación.

Todo ésto lo podemos apreciar en la siguiente gráfica por número de pregunta y porcentaje de la misma.





9.3.1. GRAFICA DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.





9.4. CUADROS INFORMATIVOS DE LAS CEDULAS DE TRABAJO A LAS ENTREVISTAS.

Estos contienen información sobre la situación actual, las causas y las repercusiones que se encontraron en las entrevistas a los coordinadores de las siguientes áreas:

- En forma General al “Programa Emprendedores U.N.A.M.”
- Administración y Finanzas.
- Expoferias y Eventos.
- Patrocinios.





9.4.1. EL "PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M." EN GENERAL.

EL "PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M." EN GENERAL.		
SITUACION ACTUAL.	CAUSA.	REPERCUSIONES.
1. No se cuenta con suficiente apoyo económico por parte de la U.N.A.M., de los alumnos de la Facultad, de otras Instituciones y del sector privado	No ha sido promovido debidamente.	- Un retraso en el desarrollo y logro de las metas del Programa.
2. Se cuenta con objetivos generales del Programa en forma escrita, pero necesitan ser actualizados	No hay una persona designada para actualizarlos como se requieren.	- El Programa sufre un atraso considerable con: - La misma Universidad. - Con otras Instituciones. - Con el Sector Público y Privado.
3. Se cuenta con objetivos generales del Programa en forma escrita, pero no son apegados a la realidad.	No hay una persona designada que los actualice y la persona que puede hacerlo no tiene tiempo suficiente.	- Lo mismo que lo anterior.
4. El organigrama es bueno, pero deficiente para el crecimiento constate que se tiene.	No hay una definición de autoridad y responsabilidad bien definida y actualizada.	- Un atraso considerable del Programa con otras: -Instituciones y con los sectores.





EL "PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M." EN GENERAL.		
SITUACION ACTUAL.	CAUSAS.	REPERCUSIONES.
5. Se cuenta con un reglamento por escrito, pero no está acuatizado.	No se ha actualizado, por las causas anteriores a los puntos tres y cuatro.	- Trae consecuencias serias con los empresarios juveniles; porque no coincide del todo con la información que se les presenta.
6. Se encontró por escrito: - Las fortalezas. - Las debilidades. - Las amenazas. - Las oportunidades.	Falta actualizar la visión de las mismas, por el crecimiento del Programa.	- Atraso del Programa. - Atraso en la promoción del mismo en el ámbito de: - Instituciones. - De Universidades incorporadas.
7. Se tiene por escrito la misión del Programa.	Falta de tiempo para actualizarla.	- Provoca que se desconozca con exactitud a donde se quiere llegar con el Programa. - Provoca desconfianza al personal que se quiera incorporar al Programa.
8. Se encontró también de la misma forma anterior la visión.	Lo mismo que el punto siete	- Las anteriores del punto siete.



EL PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M. EN GENERAL.		
SITUACION ACTUAL.	CAUSAS.	REPERCUSIONES.
9. No es muy bueno actualmente el perfil de los puestos.	No existe mucha formalidad para llevar a cabo las responsabilidades de las coordinaciones y de los puestos subalternos.	- No se cuenta con personal de planta al nivel de: - Asesores. - Monitores. - Pérdida de tiempo y dinero en las capacitaciones para éstos puestos. - Posibilidad de existir demasiados errores que puedan llevar al fracaso al Programa.
10 No existen manuales para las coordinaciones de: - Administración y Finanzas. - Expoferias y Eventos. - Patrocinios.	Se toma como base el manual general que existe y se deriva a cada coordinación pero no está por escrito. No se tiene tiempo ni a una persona que los elabore.	- Provoca repercusiones serias en las coordinaciones como: a) Conocimiento de objetivos, políticas reglamentos, etc. de cada coordinación. b) Un retraso considerable para cada coordinación.



9.4.2. DE LA COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS



Universidad Nacional
Autónoma de México

COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.		
SITUACION ACTUAL.	CAUSAS.	REPERCUSIONES.
1 El coordinador no cuenta con proyectos por escrito a corto y mediano plazo.	- No tiene tiempo de elaborarlos por escrito y presentarlos.	- No le es posible dar a conocer los riesgos y beneficios que puedan tener los proyectos. - No se puede tener una estimación aceptable para poner en marcha un proyecto.
2 No se cuenta con el personal fijo en: • Asesores empresariales. • Monitores.	- No se cuentan con plazas. - No se cuentan con incentivos: - Económicos. - Superación profesional, etc.	- Pérdida de tiempo y dinero en capacitaciones. - Atraso importante a la evolución y desarrollo del Programa.
3 No se cuenta con un perfil para los anteriores por escrito.	- No se tiene tiempo. - No hay una persona que pueda realizarlo por ahora.	- No se puede saber con exactitud si el personal es idóneo o no lo es. -



COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.		
SITUACION ACTUAL.	CAUSAS.	REPERCUSIONES.
4 No se cuenta con ningún tipo de manual.	<ul style="list-style-type: none">- No se tiene tiempo de realizarlos.- No se tiene al personal que los realice.	<ul style="list-style-type: none">- No se puede saber con exactitud las funciones. para realizar el personal de nuevo ingreso- Pérdida de confianza en los alumnos que deseen participar en el Programa
5. No cuenta con controles de evaluación de actividades para asesores empresariales y monitores.	<ul style="list-style-type: none">- No tiene tiempo el coordinador para elaborarlos en forma escrita.	<ul style="list-style-type: none">- No se puede saber con exactitud el desempeño de los mismos.- No se pueden promover a otras coordinaciones de su interés
6. No cuenta por escrito, ni con una persona que capacite a los anteriores.	<ul style="list-style-type: none">- No se tienen plazas.	<ul style="list-style-type: none">- Pérdida de tiempo.- Atraso al Programa en General y a la coordinación.- Desconfianza entre los asesores empresariales y monitores.





**COORDINACION DE ADMINISTRACION Y
FINANZAS.**

SITUACION ACTUAL.	CAUSAS.	REPERCUSIONES.
7. No se cuenta con un sistema de incentivos para monitores y asesores empresariales.	<ul style="list-style-type: none">- No hay un presupuesto.- No hay un proyecto que satisfaga la situación económica actual.	<ul style="list-style-type: none">- Los monitores y asesores empresariales no le dan el interés necesario al Programa.- Pérdida de credibilidad para los futuros monitores y asesores empresariales.
8. No se cuenta con un control de: <ul style="list-style-type: none">- Material.- Dinero- Personal.	<ul style="list-style-type: none">- Por falta de tiempo no se pueden elaborar éstos tipos de control.- No se cuenta con el personal idóneo.	<ul style="list-style-type: none">- No se sabe con exactitud.- Cuanto material hay que comprar y distribuir.- Cuál es el presupuesto.- Cuánto personal se dispone
9. No se tiene un presupuesto confiable.	<ul style="list-style-type: none">- No se tiene tiempo para realizarlo.- No se cuenta con personal idóneo.	<ul style="list-style-type: none">- Se dejan muchos proyectos sin concluir y llevar a cabo





9.4.3. DE LA COORDINACION DE EXPOFERIAS Y EVENTOS.

COORDINACION DE EXPOFERIAS Y EVENTOS.		
SITUACION ACTUAL.	CAUSAS.	REPERCUSSIONES.
1. El coordinador cuenta con proyectos a corto plazo, pero no por escrito.	- No se puede tener por escrito los eventos o expoferias a las que se va a participar, por no contar con un presupuesto fijo.	- Los empresarios juveniles no saben con exactitud cuanto tiempo y dinero hay que invertir para poder colaborar con estos.
2. No cuentan con personal de planta.	- No se tienen las plazas disponibles.	- Rotación continua de personal. - No se puede dar un seguimiento a los proyectos.
3. No se cuenta con el perfil para la aceptación en el programa de monitores y asesores empresariales.	- No se tiene tiempo para elaborarlos de manera escrita. - No se cuenta con el personal que lo pueda elaborar.	- Aceptación equivocada de alumnos. - Perdida considerable de tiempo. - Desconfianza en los monitores y asesores empresariales futuros.





COORDINACION DE EXPOFERIAS Y EVENTOS.

SITUACION ACTUAL.	CAUSA.	REPERCUSIONES.
4 No cuentan con manuales.	- No se tiene tiempo de elaborarlos.	<ul style="list-style-type: none">- El personal no tiene por escrito las funciones, objetivos, políticas, etc.- Pérdida de tiempo al difundir esta información verbalmente.
5 No se cuenta con algún tipo de control para evaluación de los monitores o asesores.	- No se había pensado en elaborarlos de manera escrita.	- Exactamente no se puede saber el desempeño de los mismo.
6 No se cuenta con una capacitación por escrito o impartida por una persona fija.	- No se tiene a la persona que siempre de ésta capacitación.	<ul style="list-style-type: none">- No se dé la capacitación adecuada y se pierda tiempo en explicaciones.- Atraso en la elaboración de proyectos





COORDINACION DE EXPOFERIAS Y EVENTOS.

SITUACION ACTUAL.	CAUSAS.	REPERCUSIONES.
7. No se cuenta con un sistema de incentivos	<ul style="list-style-type: none">- No se tiene el presupuesto.- No se había considerado.	<ul style="list-style-type: none">- Los alumnos no tienen interés en pertenecer la Programa.- No se toma en serio al mismo, por los monitores y asesores empresariales.
8. No se tiene un control sobre <ul style="list-style-type: none">- Distribución de material (carpetas, fístoles, etc.)- No contar con el personal necesario para cubrir los eventos.	<ul style="list-style-type: none">- No se había considerado la posibilidad de los controles- No se tiene tiempo para elaborarlos	<ul style="list-style-type: none">- No sé saber si es adecuada la destinación de los recursos- Se da un atraso considerable a la elaboración de nuevos proyectos
9. No se cuenta con un presupuesto real.	<ul style="list-style-type: none">- No se ha creado un proyecto que financie la participación de las empresas juveniles en eventos y expoferias, locales y foráneas.	<ul style="list-style-type: none">- Pérdida de oportunidades importantes para el desarrollo de empresas.- Falta de interés por los alumnos participantes.





9.4.4. DE LA COORDINACION DE PATROCINIOS.

COORDINACION DE PATROCINIOS.		
SITUACION ACTUAL.	CAUSAS.	REPERCUSIONES.
1. No se cuenta con una agenda de posibles patrocinadores.	- No se ha considerado el invitar a todos los posibles patrocinadores.	- Privación del desarrollo de nuevas empresas. - Desconocimiento del Programa en el Sector Privado.
2. No se cuenta con una estructuración actualizada.	- No se tiene tiempo de elaborarla. - No se tiene personal disponible que conozca a la perfección las actividades del mismo.	- Desconocimiento total de las funciones que se realizan. - Desconocimiento para los futuros y actuales alumnos emprendedores.
3. No se cuenta con una publicidad adecuada.	- No se crean proyectos de publicidad constantes.	- No conseguir un buen financiamiento para el Programa y para las empresas juveniles.





SITUACION ACTUAL.	COORDINACION DE PATROCINIOS. CAUSAS.	REPERCUSIONES.
4 No se cuenta con personal de planta.	- No se tienen plazas disponibles en la Universidad.	- Atraso a la coordinación año con año. - Pérdida importante de tiempo. - Desconfianza por parte de los alumnos emprendedores al Programa.
5 No se cuenta con el perfil por escrito para la colaboración de monitores y asesores.	- No se tiene tiempo de elaborar un perfil por escrito, en la actualidad.	- Mala selección de alumnos. - Retraso en la coordinación.
6 No se cuenta con incentivos de ninguna clase para monitores y asesores.	- No se había considerado. - No hay un presupuesto actualmente.	- Los alumnos no le dan el interés necesario al Programa.
7 No se cuenta con una capacitación por escrito.	- No se tiene tiempo, y es más fácil impartirla verbalmente.	- Pérdida de tiempo innecesario. - Atraso en los proyectos.





9.5. CEDULAS DE ENTREVISTAS

9.5.1. COORDINADOR GENERAL.

"PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M." F.C.A.	FECHA: 21 DE SEPTIEMBRE DE 1998.
PUESTO: COORDINADOR GENERAL.	ELABORO: VERONICA G. ROMERO INIGUEZ.
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:	AUTORIZO:
ANTIGÜEDAD EN LA U.N.A.M.:	
SUBALTERNOS:	
CEDULA DE ENTREVISTA.	
OBSERVACIONES:	
<p>Se encontró que el coordinador general cuenta con tres coordinadores que manejan las áreas pertenecientes al "Programa Emprendedores U.N.A.M." F.C.A.; los cuales tienen funciones específicas, pero que ya no son idóneas, por el crecimiento del programa.</p> <p>Se cuenta con información del programa como: objetivos, políticas, reglamentos, amenazas, oportunidades, ventajas y debilidades.</p> <p>Cuenta con controles de evaluación para sus coordinadores a los cuales se les favorece con: Incentivos de superación profesional.</p> <p>Se actualiza en general el programa por lo menos cada dos años; pero hasta el día de hoy no se han podido implementar los cambios.</p> <p>No se cuenta con un presupuesto fijo para el desarrollo del programa y ampliación de las coordinaciones; pero ya se mando para autorización del Patronato Universitario; que es el que lo solventa casi en su totalidad.</p> <p>Es necesario que se instale un sistema de internet, para el mejoramiento de la coordinación y del programa mismo; ya que así se podrá tener mayor contacto con los futuros patrocinadores, proveedores, etc.</p>	





9.5.2. COORDINADOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

"PROGRAMA U.N.A.M." F.C.A.	EMPRENDEDORES	FECHA: 22 DE SEPTIEMBRE DE 1998.
PUESTO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.	COORDINADOR DE	ELABORO: VERONICA G. ROMERO INIGUEZ.
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:		AUTORIZO:
ANTIGÜEDAD EN LA U.N.A.M.:		
SUBORDINADOS: 4 MONITORES EMP.		
CEDULA DE ENTREVISTA		
<p>OBSERVACIONES:</p> <p>No cuentan con algún tipo de manual como: de procedimientos o el de organización para el manejo de la coordinación.</p> <p>No cuentan con políticas, reglamentos y objetivos propias de la misma.</p> <p>El coordinador me comento, que no cuenta con el tiempo suficiente para elaborarlos y tampoco tiene al personal idóneo que los pueda elaborar.</p> <p>El coordinador no cuenta con una persona fija o de planta que lo ayude con las actividades de la coordinación; teniendo así durante todo el año o menos de éste, personal de servicio social; el cuál es sólo por un semestre.</p> <p>No cuenta con un manual de capacitación para monitores, ni con una persona que le ayude a enseñarles a los monitores empresariales de nuevo ingreso sus actividades y responsabilidades dentro de la coordinación; perdiendo así demasiado tiempo.</p> <p>No cuenta con incentivos de ninguna especie, para motivación de sus monitores empresariales y asesores empresariales.</p> <p>Tiene demasiadas actividades que no corresponden a su coordinación; sino con las otras dos coordinaciones.</p>		





9.5.3. COORDINADOR DE EXPOFERIAS Y EVENTOS.

"PROGRAMA U.N.A.M." F.C.A.	EMPRENDEDORES	FECHA: 23 DE SEPTIEMBRE DE 1998.
PUESTO: COORDINADOR EXPOFERIAS Y EVENTOS.		ELABORÓ: VERONICA G. ROMERO IÑIGUEZ.
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:		AUTORIZO:
ANTIGÜEDAD EN LA U.N.A.M.:		
SUBORDINADOS: 4 MONITORES EMP.		
CEDULA DE ENTREVISTA		
OBSERVACIONES:		
<p>No cuentan con algún tipo de manual como: de procedimientos o el de organización para el manejo de la coordinación.</p>		
<p>No cuentan con políticas, reglamentos y objetivos propias de la misma.</p>		
<p>El coordinador no cuenta con una persona fija o de planta que lo ayude con las actividades de la coordinación; teniendo así durante todo el año o menos de éste, personal de servicio social; el cuál es sólo por un semestre.</p>		
<p>No cuenta con un manual de capacitación para monitores, ni con una persona que le ayude a enseñarles a los monitores empresariales de nuevo ingreso sus actividades y responsabilidades dentro de la coordinación; perdiendo así demasiado tiempo.</p>		
<p>No cuenta con incentivos de ninguna especie, para motivación de sus monitores empresariales y asesores empresariales.</p>		
<p>No cuenta con personal extra para la organización de las expoferias o cubrir los eventos en la Facultad de Contaduría y Administración concernientes al programa.</p>		





9.5.4. COORDINADOR DE PATROCINIOS.

"PROGRAMA U.N.A.M." F.C.A.	EMPRENEDORES	FECHA: 23 DE SEPTIEMBRE DE 1998.
PUESTO: PATROCINIOS.	COORDINADOR DE	ELABORO: VERONICA G. ROMERO INIGUEZ.
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:		AUTORIZO:
ANTIGÜEDAD EN LA U.N.A.M.:		
SUBORDINADOS: 4 MONITORES EMP.		
CEDULA DE ENTREVISTA		
OBSERVACIONES:		
<p>No cuentan con algún tipo de manual como: de procedimientos o el de organización para el manejo de la coordinación.</p>		
<p>No cuentan con políticas, reglamentos y objetivos propias de la misma.</p>		
<p>El coordinador no cuenta con una persona fija o de planta que lo ayude con las actividades de la coordinación; teniendo así durante todo el año o menos de éste, personal de servicio social; el cuál es sólo por un semestre.</p>		
<p>No cuenta con un manual de capacitación para monitores, ni con una persona que le ayude a enseñarles a los monitores empresariales de nuevo ingreso sus actividades y responsabilidades dentro de la coordinación; perdiendo así demasiado tiempo.</p>		
<p>No cuenta con incentivos de ninguna especie, para motivación de sus monitores empresariales y asesores empresariales.</p>		
<p>Cuenta con una agenda de futuros y actuales patrocinadores; el cuál atiende personalmente.</p>		



FALTA PAGINA

No.

121



9.6. INFORME FINAL.

El "Programa Emprendedores U.N.A.M.", es considerado un proyecto que tiene un futuro comprometedor, si se tiene el cuidado de ser actualizado constantemente ya que su crecimiento y desarrollo deben satisfacer las necesidades de los empresarios juveniles, de los catedráticos, de la Universidad y del público en general.

Es importante señalar que el Programa se encuentra actualmente constituido por tres coordinaciones las cuales son:

- Administración y Finanzas.
- Expoferias y Eventos.
- Patrocinios.

Por lo que ha funcionado hasta ahora; pero sugiero que se amplíen las coordinaciones por:

- Administración.
- Finanzas.
- Imagen corporativa. (Patrocinios)
- Eventos. (Expoferias y Eventos)

Lo siguiente se sustenta en la problemática encontrada en la elaboración de la auditoría administrativa.





9.6.1. EL "PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M." EN GENERAL.

Problema 1.

No se cuenta con una estructura general actualizada.

Solución.

Se debe de actualizar la estructura por lo menos cada año; esto es los objetivos, las políticas, los reglamentos, etc.

Problema 2.

No se cuentan con ningún tipo de manuales.

Solución.

Se debe de tener por lo menos el manual de procedimientos y de organización en general; para que de éstos se deriven los de las demás coordinaciones.

Problema 3.

No se cuenta con un apoyo real económico.

Solución.

Buscar alternativas como: hacer invitaciones a los alumnos que cooperen, a los catedráticos, invitar al Sector Público y Privado.

Problema 4.





Se tienen delimitadas las funciones, responsabilidades y autoridad, que tienen los coordinadores en general; sin embargo actualmente son deficientes.

Solución.

Se deben de actualizar las líneas de autoridad, responsabilidades, actividades y fusiones de los coordinadores.

Problema 5.

No se tiene un programa de incentivos como: económicos, de superación profesional, especie, etc.; para los coordinadores, asesores empresariales y monitores.

Solución.

Se debe de considera tales incentivos, para que el personal pueda darle más interés a la creación de proyectos y seguimiento de los mismos.

Problema 6.

Se cuenta con un presupuesto, que actualmente no es suficiente.

Solución.

Se debe de buscar estrategias para ampliar el presupuesto actualmente y cada año; con el fin de desarrollar nuevos proyectos que puedan ayudarnos a conseguir éste recurso.

Problema 7.





Se tiene una difusión del Programa en el ámbito de: algunas Facultades, de algunas empresas privadas y de algunas Instituciones.

Solución.

Se debe de tener una mayor difusión del Programa, ya que es importante para solucionar problemas como: económicos, de participación de alumnos, reconocimiento del mismo, prestigio, etc.

Problema 8.

Se cuenta con la misión, visión, temario para la impartición del Programa, al igual que las amenazas, oportunidades, ventajas y debilidades del mismo.

Solución.

Se deben de actualizar los conceptos anteriores, con el fin de desarrollar más al Programa y dar confianza a los alumnos participantes ciclo con ciclo escolar.

Problema 9.

Se encontró que se distribuyen materiales con el logotipo del Programa como son: carpetas, fustoles, camisetas, agendas, plumas, ceniceros, vasos, cuadernos, hojas, etc.; de los cuales no existe un código para la mejor contabilización.





Solución.

Se debe de crear un código no mayor a cinco números, los cuales serán de utilidad para el control y distribución de materiales a las coordinaciones.

9.6.2. COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

Problema 1.

No se cuenta con objetivos, políticas, reglamentos y una estructura orgánica de la coordinación.

Solución.

Se debe de realizar a la brevedad posible los: objetivos, políticas, reglamentos y la estructura orgánica; ya que sino se cuenta con esto no se puede llegar a una evolución satisfactoria de la coordinación, perdiendo así dinero y tiempo.

Problema 2.

No cuenta con ningún tipo de manuales.

Solución.

Se deben de realizar por lo menos el manual de procedimientos y organización para cada área: administración y finanzas.





Problema 3.

No cuenta con un presupuesto real.

Solución.

Se debe de realizar un presupuesto año con año, para estimar cuanto va ha costar el mantenimiento de la coordinación; y si ésta es importante mantener o no.

Problema 4.

Se encontró que no es funcional la fusión de éstas dos áreas.

Solución.

Se recomienda que sean dos áreas independientes, para su mejor control dentro del Programa; ya que éste crece rápidamente; necesitando así personal específico para cubrir las coordinaciones.





9.6.2.1. COORDINADOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

Problema 1.

Se encontró que realiza funciones de otras coordinaciones como:

- Presupuestos.
- Proyectos.
- Designación de materiales, personal, etc.

Solución.

Se deben delimitar las funciones específicas de cada coordinación; ya que sino se hace se tiene una pérdida importante de dinero y tiempo.

Problema 2.

No cuenta con un proyecto de capacitación para su personal de nuevo ingreso.

Solución.

Debe de elaborarse lo más pronto posible, de acuerdo con las actividades que desarrollaran en la coordinación; por supuesto delimitando su autoridad.





9.6.3. COORDINACION DE EXPOFERIAS Y EVENTOS.

Problema 1.

Se encontró que se cuenta con una agenda de posibles expoferias y eventos locales y foráneos, la cuál se actualiza cada año.

Solución.

La agenda actualmente ya no cubre las necesidades, por lo que se debe de realizar un documento que contenga:

- Un registro de participación por empresa, ya que hay muchas que se cuenta con su participación constantemente.
- El costo de cada evento o expoferia, para cada empresa juvenil, que quiera participar.
- Los datos generales de cada empresa.
- Los datos específicos de los lugares donde se realizarán las expoferias y eventos.

Problema 2.

No se cuenta con una estructura orgánica de la coordinación.

Solución.

Se debe de realizar y dar a conocer a todos los alumnos participantes en el Programa, a las coordinaciones y a toda persona que lo solicite.

Problema 3.

No se cuentan con ningún tipo de manual.





Solución.

Se deben de realizar los manuales por lo menos de procedimientos y organización de la coordinación, ya que sin éstos se pierde interés por parte del personal; y actualizarlos por lo menos cada dos años.

Problema 4.

No se cuenta con un presupuesto real.

Solución.

Se debe de estimar y corregir el presupuesto por lo menos cada año; siendo así las cifras cada vez más reales.

Problema 5.

No se cuentan con incentivos (económicos, superación profesional, etc).

Solución.

Se debe de considerar algún tipo de incentivos, que sean otorgados a distintos niveles en la organización.





9.6.3.1. COORDINADOR DE EXPOFERIAS Y EVENTOS.

Problema 1.

No cuenta con el personal necesario para el montaje de expoferias y eventos dentro de la Facultad.

Solución.

Pedir personal con anticipación a:

- Otras coordinaciones.
- A las personas que laboran en la F.C.A. (intendencia).
- Convocatoria a todos los alumnos participantes con el Programa.

Problema 2.

No cuenta con una persona de planta (fija) que le ayude con las múltiples actividades que se realizan.

Solución.

Se debe de considerar en contratar alguna persona de planta o bien que tengan un estímulo económico como una beca; para que pueda desarrollar por más tiempo las actividades que se requieran, así capacitando también a los nuevos alumnos de Servicio Social y a la persona que la sustituya.





9.6.4. COORDINACION DE PATROCINIOS.

Problema 1.

No se cuenta con los objetivos, políticas, reglamentos, etc.; para la coordinación de patrocinios.

Solución.

Se deben de realizar en cuanto a lo que persigue la coordinación, y a la participación de los patrocinadores del Programa.

Problema 2.

No se cuenta con un proyecto de invitación a patrocinadores que puedan contribuir: económicamente.

Solución.

Se debe de estructurar un proyecto con beneficios tanto para los patrocinadores como para los empresarios juveniles.

Problema 3.

No se cuenta con un sistema de difusión del Programa para los futuros y actuales patrocinadores.

Solución.

Se debe de elaborar por lo menos:

- Trípticos.





- Carteles.
- Hojas de Internet.
- Muestrarios o carpetas, etc.

Problema 4.

No se tiene ningún tipo de manual.

Solución.

Se debe de elaborar por lo menos los manuales de organización y procedimientos de la coordinación; siendo esto beneficioso para el Programa. Evitando pérdida de tiempo en explicaciones en forma verbal al personal de nuevo ingreso.

Problema 5.

No cuentan con un proyecto de capacitación para el personal de nuevo ingreso.

Solución.

Se debe de elaborar por escrito o en un disquete que se le proporcione de forma gratuita a los alumnos que se incorporen a la coordinación.





9.6.4.1. COORDINADOR DE PATROCINIOS.

Problema 1.

Realiza demasiadas actividades como:

- Citas con los patrocinadores actuales y nuevos.
- Realización de proyectos para los patrocinadores, en relación con el Programa.
- Elaboración de documentos como: memorándums, reportes, etc.

Solución.

Delegar actividades a una persona que labore exclusivamente para la coordinación.

Problema 2.

No cuenta con un presupuesto asignado.

Solución.

Debe de realizar un presupuesto que sea real el cual debe de ser revisado por la Coordinación General.

Problema 3.

No se cuenta con un manual de capacitación para el personal de nuevo ingreso.

Solución.

Se debe de elaborar de manera escrita o en disquete, para ser distribuido en forma gratuita al personal de nuevo ingreso.





9.7. MONITORES.

Problema 1.

No conocen los objetivos, políticas, reglamentos, etc.; de su coordinación.

Solución.

Se deben de distribuir manuales de organización y procedimientos, donde contengan los factores anteriores, para cada coordinación existente en el "Programa Emprendedores U.N.A.M."

Problema 2.

Tienen conocimientos de las funciones que realizan en cada coordinación, pero no las pueden obtener de manera escrita.

Solución.

Se les debe de proporcionar en el manual, las funciones específicas de su coordinación así como sus responsabilidades y autoridad.

De ésta manera se obtiene un mayor interés por parte del monitor, haciendo que se sienta parte importante de la coordinación y del Programa.

Problema 3.

Confusión en relación con la existencia de manuales de organización y procedimientos de su coordinación.





Solución.

Se deben de distribuir dicho material, para que pueda ser analizado y practicado por los monitores de cada coordinación; así evitando el tiempo que se pueda perder con la información verbal.

Problema 3.

El espacio donde laboran es muy reducido para la realización de algunas de sus funciones como:

- Elaboración de carteles.
- Realizar entregas de material a los empresarios juveniles.(carpetas, disquetes, cobros por materiales, etc.)

Solución.

Se deben asignar más espacios de trabajo.

No se permiten más de dos personas dentro de cada cubículo perteneciente a cada coordinación.

Restringir la estancia de personas ajenas a la coordinación.





CAPITULO DECIMO.

SUGERENCIAS.





MANUAL DE ORGANIZACIÓN
EXPOFERIAS Y EVENTOS.





PRESENTACION.

El "Programa Emprendedores U.N.A.M.", perteneciente a la Facultad de Contaduría y Administración, le da a usted la más cordial Bienvenida y se congratula en tenerlo como miembro del personal.

Como parte de su orientación general e inducción al departamento de Eventos y Expoferias le proporcionaremos el presente manual que contiene información relevante tanto del "Programa Emprendedores U.N.A.M.", como del departamento mismo.





OBJETIVOS.

Brindar a los jóvenes la oportunidad de alcanzar un mejor desarrollo personal y profesional así como un espíritu de competencia, creatividad, superación, trabajo, en equipo y participación total.

Motivar en los jóvenes la actitud emprendedora, desarrollando en ellos su potencial para convertirse en directivos y ejecutivos de alto nivel, promoviendo y desarrollando habilidades gerenciales y directivas.

Lograr que la Facultad de Contaduría y Administración junto con sus participantes trasciendan a la sociedad por su contribución en la formación y educación empresarial.

Vincular las distintas disciplinas profesionales para la integración de actividades y conocimientos.





UBICACIÓN.

La ubicación del departamento de Expoferias y Eventos, se encuentra en el segundo piso del edificio principal de la Facultad de Contaduría y Administración en la Ciudad Universitaria.

Este departamento pertenece al cubículo 12 del edificio ya antes mencionado; éste pertenece al "Programa Emprendedores U.N.A.M."





POLITICAS.

No podrá hacer uso de las instalaciones del departamento sin previa autorización como: el sistema de cómputo, llamadas telefónicas, etc.

Nadie podrá extenderle algún tipo de justificante por no cumplir con sus actividades correspondientes, más que el coordinador del departamento.

No se permite subirse o sentarse en el mobiliario del departamento.

No se permite la entrada, ni la permanencia a ésta oficina de personas ajenas al departamento.

No podrá proporcionar ningún tipo de información del departamento o del "Programa Emprendedores U.N.A.M.", sin previa autorización.

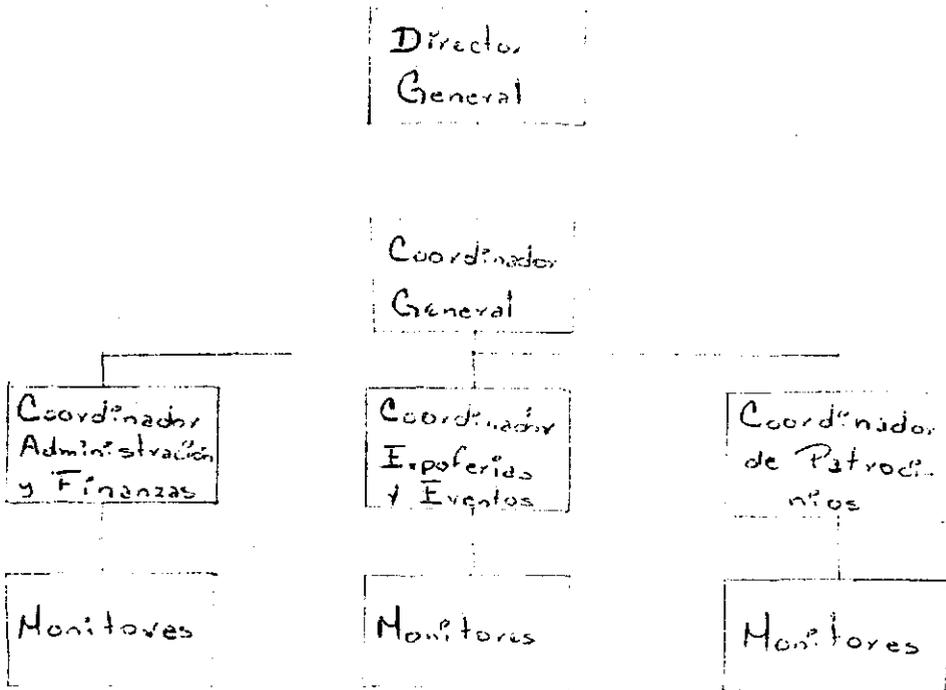
No podrá comer dentro de la oficina de trabajo.

No se colocarán objetos: líquidos, sólidos o de otro tipo sobre el sistema de cómputo.





ORGANIGRAMA JERARQUICO.





REGLAMENTO.

- ART. 1. Los monitores deberán supervisar a sus alumnos emprendedores asignados el día del evento; revisando que éstos cuenten con su plan de negocios o resumen ejecutivo como un respaldo para futuros socios o accionistas interesados en la empresa, así como por lo menos una muestra de su producto o servicio.
- ART. 2. Los monitores deberán supervisar que sus empresas asignadas cumplan con el reglamento establecido para la apertura de la Expoferia y otros Eventos.
- ART. 3. Los monitores deberán cuidar que los alumnos emprendedores entreguen al cliente su nota de la compra correspondiente, del producto o servicio adquiridos.
- ART. 4. Bajo ningún motivo se almacenarán o guardarán mercancías, muebles u objetos de decoración de ninguna empresa participante, dentro del cubículo del "Programa de Emprendedores U.N.A.M."
- ART. 5. Los monitores deberán supervisar que los alumnos emprendedores, entreguen en buenas condiciones el mobiliario proporcionado por la Facultad de Contaduría y Administración.
- ART. 6. Los monitores y los coordinadores no se harán responsables de los objetos personales de los alumnos emprendedores.
- ART. 7. Los monitores o coordinadores deberán reportar a las empresas emprendedoras, que abandonen su stand durante el horario de la Expoferia o cualquier otro Evento.
- ART. 8. Los monitores o coordinadores deberán reportar a las empresas emprendedoras, que abandonen su stand, con sus productos o servicios, o con su publicidad.





ART. 9. No se permite el uso de radios o televisores con alto volumen dentro del cubículo del "Programa Emprendedores U.N.A.M."

ART. 10. Los monitores y los coordinadores deberán reportar a las empresas que no tengan limpio su lugar que ocupa su stand.

ART. 11 Los monitores y los coordinadores no podrán proporcionar ningún tipo de material perteneciente al departamento, como: tijeras, pegamento, engrapadoras, etc.; para el arreglo de los stands.

ART. 12. Los monitores o coordinadores deberán verificar que los empresarios emprendedores cumplan, con el horario establecido para montar y desmontar su stand dentro de la Expoferia u otros Eventos.

ART. 13. Los monitores no podrán cancelar la participación de ninguna empresa participante; si no cuentan antes con la autorización previa del coordinador de área.

ART. 14. Los monitores o coordinadores deberán supervisar que ninguna empresa coloque publicidad en los lugares que no han sido designados por la Facultad de Contaduría y Administración.

ART. 15. Los monitores no podrán invitar por su propia cuenta a ningún patrocinador a la Expoferia o a cualquier otro Evento.

ART. 16. Los monitores deberán entregar a los participantes de la Expoferia, los horarios de participación.

ART. 17. Los monitores deberán asistir a todas las juntas que se lleven a cabo en la coordinación; de lo contrario serán sancionados.

ART. 18. Los monitores deberán cumplir con todas sus actividades asignadas, de lo contrario serán sancionados con horas de su servicio social.





ART. 19. Los monitores deberán conocer y aplicar el reglamento para los alumnos participantes a la Expoferia y los que pertenezcan al "Programa Emprendedores U.N.A.M."

BASES DE PARTICIPACION.

1. Podrán participar todas las empresas del "Programa Emprendedores U.N.A.M.", inscritas a éste.
2. Empresas de otros programas similares de universidades invitadas.
3. Unicamente se podrá registrar un producto o un servicio por empresa.
4. Todos los productos deberán llevar una etiqueta en forma visible indicando:
 - Nombre del producto.
 - Marca.
 - Especificaciones del producto.
 - Dirección de la empresa.
 - Teléfono de la empresa.
 - Nombre de la empresa.
 - Logotipo del "Programa Emprendedores U.N.A.M.", o en su caso una guía referenciada del servicio, así como una lámina alusiva en el stand sobre su precio.
5. El diseño y arreglo del stand deberá de ajustarse al reglamento para participar en la Expoferia, el cual se anexa a ésta convocatoria.





6. Los materiales con que se adorne el stand deberán tener una estructura lo suficiente sólida para evitar una mala postura, presentación y el que se caigan.
7. Es stand deberá tener presentación agradable, acorde con su producto o servicio y conservar una buena imagen, de acuerdo con la imagen corporativa de la empresa.
8. Se recomienda: congruencia de la decoración del stand con las características del producto o servicio, economía en los materiales utilizados para su construcción y un excelente diseño y creatividad del stand.
9. Cualquier asunto no previsto en esta convocatoria será resuelto por la Comisión Organizadora.
10. El horario de exposición, será entregado a los monitores con 5 días hábiles antes de la misma, y pegados en lugares visibles de la Facultad de Contaduría y Administración.





CAUSAS DE ANULACION DEL REGISTRO.

1. No llegar a las horas designadas al stand, al igual que los días.
2. No apegarse al reglamento.
3. No respetar el lugar asignado.
4. Falta de respeto a los expositores o algún miembro del Comité Organizador.
5. El alterar el orden de la Expoferia o de cualquier otro Evento.
6. El mal uso del equipo e instalaciones.
7. El faltar a cualquiera de las disposiciones del reglamento, especialmente el artículo 13 y 15.





INSCRIPCION A LA EXPOFERIA.

1. Entregar forma de registro y compromiso de participación, (anexa a ésta convocatoria), firmada por todos los integrantes de la empresa en la que avalan su participación en la misma.
2. El costo de cada stand es de \$500.00 M.N. (Quinientos pesos 00/100 en moneda nacional), el cuál deberá ser pagado en la caja de la Facultad de Contaduría y Administración, la cuál expedirá una factura original y copia por concepto de donativo, debiendo entregar la copia de la factura al "Programa Emprendedores U.N.A.M."
3. Es importante que registren claramente el nombre de la empresa y la descripción del producto o servicio (no la marca) ya que de ésta forma aparecerá en los programas y en el directorio de la Expoferia.
4. De acuerdo al número de integrantes inscritos en la forma de registro serán los gafetes que se proporcionen.
5. Es necesario cumplir con los requisitos anteriores para considerar que la empresa quedará totalmente inscrita.
6. Todo lo anterior deberá entregarse como fecha límite el día y hora acordado, en el cubículo 12 del primer piso del edificio de la Dirección en la Facultad de Contaduría y Administración en la Ciudad Universitaria.
7. Es necesario que los representantes de las empresas participantes estén presentes en el sorteo de ubicación de stands.

A continuación se anexará para mayor comprensión de éste punto la forma de registro, que deberán llenar los empresarios juveniles para dar de alta a su empresa





Universidad Nacional
Autónoma de México

FORMA DE REGISTRO

Liénesse a máquina o con letra de molde

Después de haber leído la convocatoria y aceptando cumplir con el reglamento, solicitamos formalmente nuestro registro. Los nombres registrados a continuación, son como aparecerán en los programas y directorio de la expo. (No utilizar más de los espacios designados).

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PRODUCTO O SERVICIO A COMERCIALIZAR:

	CLAVE
--	--------------

GIRO _____ APARATOS Y/O ACCESORIOS A UTILIZAR: _____

NOMBRE DEL DIRECTOR GENERAL _____

DIRECCION: _____ TELEFONO: _____ FIRMA: _____

Sirva la presente como una carta compromiso por parte de la empresa(arriba mencionada), representada por sus integrantes, (mencionados a continuación), quienes aceptan de conformidad responsabilizarse a participar en la X Expo-emprendedores que se realizará del 20 al 23 de octubre de 1998.

**ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

	NOMBRE	TELEFONO	FIRMA
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____
7.	_____	_____	_____
8.	_____	_____	_____
9.	_____	_____	_____
10.	_____	_____	_____

Ciudad Universitaria a _____ de _____ de 1998

PARA USO EXCLUSIVO DEL PROGRAMA EMPRENDEDORES UNAM		
FORMA RECIBIDA No. _____	NÚMERO DE STAND DESIGNADO _____	
NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBE _____		
FECHA _____	HORA _____	OBSERVACIONES _____





UBICACIÓN DE LOS STANDS.

La ubicación de los stands, será dentro de la cancha de basquetbooll de la Facultad de Contaduría y Administración, que se encuentra a un costado de la biblioteca de la misma.

Los stands cuentan con conexiones, están pintados de blanco y tienen las siguientes medidas:

1.52 X 1.87 metros.

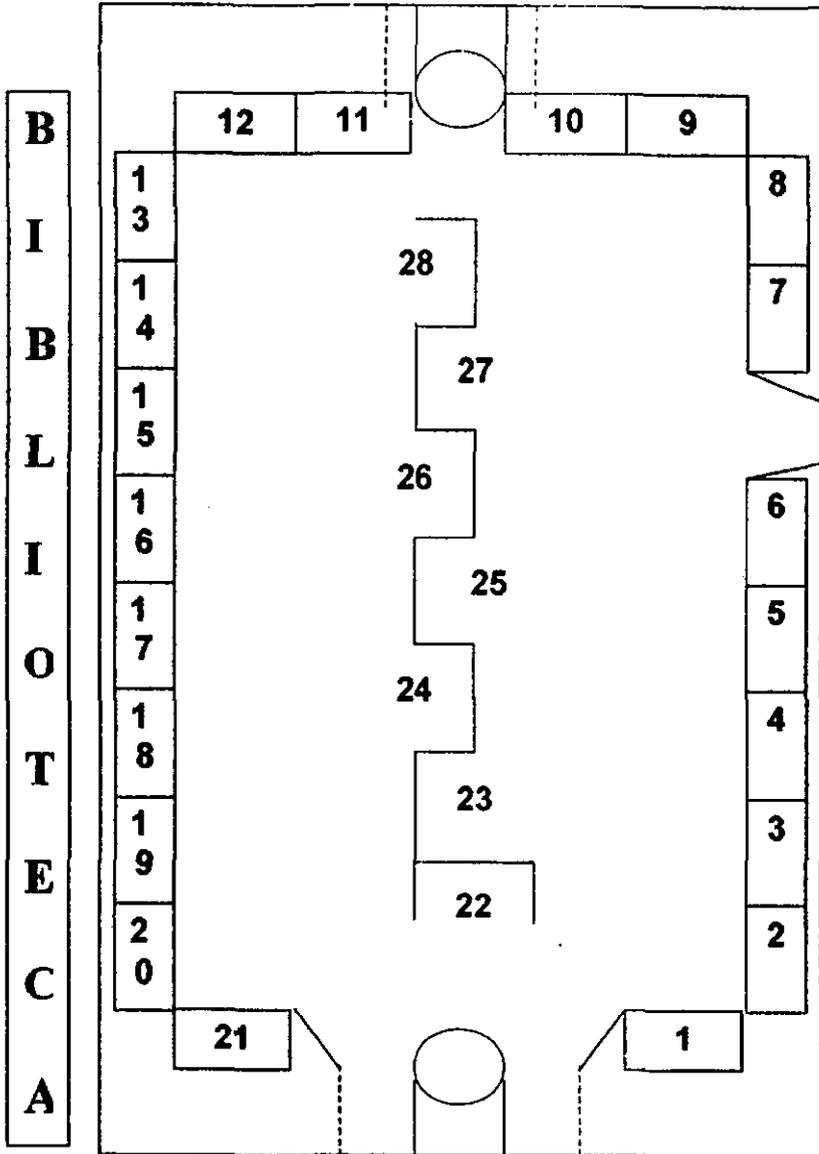
Los stands han sido diseñados con el fin de dar paso a los alumnos, maestros y personal en general que visitan la expoferia; por lo que se considera un tamaño y una ubicación adecuada.

Los empresarios juveniles también cuentan con espacio suficiente entre cada stands, por lo que de ésta forma podrán competir mejor.





MAPA DE UBICACIÓN DE LOS STANDS.



SUPERFICIE P/ EXPO
14 X 24 METROS





DESCRIPCION DE PUESTOS.

1 COORDINACIONES DE OPERACIÓN.

Por la cantidad de actividades que genera la organización del "Programa Emprendedores U.N.A.M." y para el funcionamiento administrativo y operativo del mismo, debe estructurarse en cinco coordinaciones básicas de operación y de ser necesario en un futuro se estructurarán otras.

Para llevar a cabo tales actividades; dichas coordinaciones serán: Administración, Finanzas, Imagen Corporativa, Difusión y Eventos.

a) ADMINISTRATIVA.

La coordinación administrativa será la encargada de:

- a) Elaborar y mantener el registro de los participantes tanto de manera individual como por empresa.
- b) Diseñar los procedimientos administrativos del programa, ya sea de inscripción, registro, reportes y calificaciones.
- c) Recabar, clasificar y analizar los reportes de cada comisión y tenerlos disponibles para cuando sean solicitados.
- d) Apoyar en el aspecto administrativo a los consejeros empresariales y empresarios juveniles que lo soliciten.
- e) Elaborar, registrar y archivar todos aquellos documentos y oficios, que son necesarios para el funcionamiento del taller.
- f) Coordinar el buen servicio a las empresas, comisiones y en general a toda persona relacionada con el "Programa Emprendedores U.N.A.M.", y el taller, teniendo como prioridad siempre la buena imagen, orden y disciplina.





b) FINANZAS.

La coordinación de finanzas, al organizar distintas actividades y al requerir de material didáctico y de operación especializado, requiere de una partida presupuestal, creada por las aportaciones que tanto empresarios juveniles en forma de cuota y empresas patrocinadoras, en especie, confían se custodia a la organización del taller, para que la utilice de manera responsable y transparentes, en la inversión de elementos que serán benéficos para el mismo.

Esta responsabilidad se deposita en la coordinación de Finanzas.

Dicha coordinación tendrá a su cargo:

- a) La presentación de un plan financiero, presupuestando los gastos proyectados en su respectivo ciclo y el siguiente, así como atender y cuidar los fondos generados por el programa.
- b) Presupuestar cada una de las actividades extracurriculares del programa.
- c) Mantener un control de ingresos y egresos de los recursos financieros del programa.
- d) Elaborar un reporte financiero después de cada actividad así como un reporte mensual de actividades.





c) IMAGEN CORPORATIVA.

La coordinación de imagen corporativa deberá de diseñar y producir, los materiales necesarios para difundir, presentar y promocionar el programa, realizando estos con un alto grado de calidad, proyectando una imagen acorde con los objetivos que persigue el programa.

Entre sus principales actividades destacan:

- a) Planear los elementos y materiales que se requerirán a lo largo del ciclo.
- b) Diseñar las convocatorias, carteles, trípticos y elementos promocionales generales y por evento, necesarios para el programa.
- c) Tener la responsabilidad del diseño y difusión de la imagen corporativa del programa y del taller.

d) DIFUSION.

La coordinación de difusión será el elemento encargado de difundir, promocionar y comunicar las actividades que se realizarán en el taller, dentro de la F.C.A. en la Universidad y a la comunidad en general, sus actividades específicas serán:

- a) Dar a conocer de manera audiovisual y editorial todas las actividades y eventos que realice el programa. (Revista Emprendedores).
- b) Elaborar las memorias gráficas y audiovisuales que se generen en el programa a lo largo del ciclo.





- c) Mantener una estrecha relación con los medios de comunicación tanto de la Facultad, la Universidad y otros externos.
- d) Elaborar y difundir la información sobre las actividades del taller utilizando los medios que para ello se proporcionen, tales como vitrinas, mamparas y espacios en publicaciones.

e) EVENTOS. (EXPOFERIAS)

En la coordinación de todas aquellas actividades que se realizan como complemento a las académicas, ya sean de tipo extracurricular o recreativas, la comisión de eventos tendrá a su cargo, la organización de las mismas.

Sus funciones serán:

- a) Planear, organizar y coordinar los distintos eventos sociales que realice el programa, así como los cursos y presentaciones de apoyo formativo del mismo, promoviendo una mayor cultura e integración entre los participantes y manteniendo un estrecho contacto con empresas públicas y privadas que deseen apoyarlo.
 - b) Presentar presupuestos y avances de acuerdo a los planes y parámetros de medición sobre cada actividad.
 - c) Atender los detalles previos evento y dar seguimiento a todas las actividades durante el desarrollo del mismo.
 - d) Coordinar la logística de los cursos, actividades formativas y demás eventos.
-
- e) Coordinar la participación de las empresas patrocinadoras que apoyen al programa.
-





- f) Ser los anfitriones y responsables de la organización, orden y disciplina de cada evento social y actividad formativa así como de la imagen del taller y del programa, ante instituciones externas.

Esta misma comisión tendrá a su cargo la planeación y organización de las actividades referentes al Encuentro Empresarial, que es el evento el cual sirve como foro a los participantes de mostrar sus aptitudes artísticas, de creatividad y de conocimientos, dentro de un ambiente de convivencia y creatividad y de las Expoferias, en las que se da la oportunidad a los empresarios juveniles de mostrar a la comunidad en general, los trabajos realizados por su empresa juvenil, a lo largo del ciclo empresarial.

Las actividades que deberán llevar a cabo para realizar estas son:

- a) Elaborar y publicar las convocatorias y reglamentos de los concursos y expoferias.
- b) Determinar los parámetros de evaluación de los concursos así como de selección para la participación de empresas del taller en los encuentros empresariales, expoferias y eventos externos.
- c) Coordinar la logística de los encuentros empresariales y expoferias.
- d) Atender los detalles previos al encuentro empresarial y expoferias, dando seguimiento a todas las actividades durante el desarrollo de los mismos.
- e) Ser los anfitriones y responsables de la imagen, organización, orden y disciplina de cada encuentro empresarial y expoferia.

Con esta organización y con la participación activa responsable de cada uno de sus elementos, se busca cubrir la realización de todas las actividades que son necesarias para el funcionamiento del programa, aprovechando al





máximo los recursos disponibles, y buscando siempre brindar un buen servicio.

2. DESCRIPCION DE PUESTOS.

a) MONITOR EMPRESARIAL.

Dentro de las coordinaciones de operación, actuarán como elementos de acción, monitores empresariales los cuales serán aquellos estudiantes regulares de nivel licenciatura de quinto a décimo semestre, con promedio mínimo de 8.00, que haya cursado el taller, además de cumplir con el perfil y requisitos de selección establecidos por el "Programa Emprendedores y la Comisión de Reclutamiento".

El objetivo de tener a un monitor empresarial, como apoyo a las empresas juveniles y en el nivel operativo dentro del taller, es para que el empresario juvenil tenga una mayor confianza en lo referente al desarrollo de su empresa, así como tener una persona que pueda brindarles una atención más personalizada, con la ventaja de que sea también un alumno, y con la experiencia de haber realizado también su empresa juvenil.

El monitor empresarial desempeñará las siguientes funciones:

- a) Elaboración y análisis del material técnico del taller.
- b) Investigación documental y técnica en relación al ámbito académico.
- c) Apoyo en las actividades académicas y administrativas que requiera el taller.





- d) Coordinar círculos de estudio estratégico de negocios con empresarios juveniles.
- e) Ser vínculo de información, orientación y apoyo, enlace y seguimiento entre el programa, consejeros, asesores y empresarios juveniles, así como con otras instituciones y organismos educativos y profesionales.
- f) Integrar y participar activamente en la coordinación que se integre.
- g) Apoyar las actividades de las demás coordinaciones cuando así lo soliciten.
- h) Asesorar y dar seguimiento a los compromisos y necesidades de las empresas.
- i) Recabar y revisar los reportes de cada empresa juvenil.
- j) Apoyo administrativo y operativo del consejo empresarial.
- k) Llevar a cabo el control de asistencia, participación y desarrollo de las empresas juveniles, que estén a su cargo.
- l) Actuar como motivador y promotor del espíritu emprendedor.
- m) Impartir los cursos extracurriculares y de formación, para los que hayan sido capacitados.
- n) Apoyar la logística del programa.
- o) Redactar los oficios, cartas y demás documentos para el seguimiento y operación del programa.
- p) Asistir a todas las juntas de consejo y actividades que organice el "Programa Emprendedores U.N.A.M".





b) ASESOR EMPRESARIAL.

El asesor empresarial será la persona que por su experiencia en determinado giro o actividad empresarial, está en condiciones, bajo previo acuerdo con la empresa juvenil, de proporcionar una orientación o guía para el funcionamiento integral de la misma.

Las funciones que realizará serán:

- a) Apoyar la formación del estudiante universitario en la creación, operación, desarrollo y cierre de la microempresa.
- b) Asesorar al empresario juvenil en asuntos de duda o donde note que puedan existir deficiencias, así como las correspondientes a sus conducta empresarial.
- c) Comprometerse verdadera y desinteresadamente en la transmisión de conocimientos, experiencias y actitudes éticas y entusiastas.

El asesor lo podrán elegir los empresarios juveniles según sus necesidades, quedando dentro de la organización del taller, como un apoyo externo, sin depender directamente de alguno de los elementos de coordinación por parte de éste. Y en ningún momento se busca que el asesor realice o sustituya las actividades que son meramente del consejero empresarial.





c) EMPRESARIO JUVENIL.

Se denominará empresario juvenil a todo estudiante universitario de nivel licenciatura que realice actividades empresariales dentro del Taller III, Creación de Empresas Juveniles y cumpla con los requisitos establecidos en el reglamento de Taller.

El empresario juvenil, dentro de las actividades que deberá de desarrollar al estar integrado en la empresa juvenil serán las siguientes:

- a) Desarrollar eficaz y eficientemente las funciones inherentes al área o cargo que le hayan sido asignadas dentro de la estructura organizacional de la empresa juvenil, así como cualquier otra actividad que le sea encomendada a lo largo del ciclo.
- b) Trabajar e integrarse de manera activa al equipo empresarial.
- c) Cumplir con los compromisos que adquiere la empresa así como aquellos que estén establecidos para la misma en el taller, tales como: Expoferias y Eventos, concursos, ventas, producción, etc.
- d) Organizar y administrar su tiempo de tal manera que pueda cumplir con las actividades del taller, sin que estas interfieran con su desempeño académico.





CONTROLES.





PERFIL PARA EL PUESTO DE MONITOR EMPRESARIAL.

El monitor empresarial deberá tener características especiales como:

- a) Actitud emprendedora.
- b) Actitud mental positiva.
- c) Espíritu de cambio.
- d) Tenacidad.
- e) Liderazgo.
- f) Espíritu de equipo.
- g) Buena condición física.
- h) Ser organizado.
- i) Con amplio criterio.
- j) Extrovertido.
- k) Alto nivel de iniciativa.
- l) Creatividad.
- m) Disponibilidad de horario.
- n) Conocimientos de computación (paquetería administrativa y contable).
- o) Conocimientos básicos de inglés.
- p) Haber cursado pro lo menos el 80% de las Licenciaturas en:

- Administración.
- Contabilidad.
- Informática.





DESCRIPCION DE CLAVES PARA EVALUACION DE MONITORES.

SOCIABILIDAD.	ACTIVIDADES.
SA = SALUDAR.	PR = REDACTAR: OFICIOS, CARTAS, ETC.
PR = PRESENTACIÓN (ARREGLO PERSONAL)	AC = APOYO A OTRAS COORDINACIONES.
EX = EXPRESION (VERBALMENTE Y POR ESCRITO)	IMP = IMPARTIR CURSOS EXTRACURRICULARES Y DE FORMACION.
PU = PUNTUALIDAD.	MP = ACTUAR COMO MOTIVADOR Y PROMOTOR.
DI = DISCIPLINA.	CE = LLEVAR EL CONTROL DE ASISTENCIA, PARTICIPACION Y DESARROLLO DE SUS EMPRESAS ASIGNADAS.
AS = ASISTENCIA.	RC = RECABAR Y REVISAR LOS REPORTES O CONTROLES INTERNOS Y EXTERNOS AL PROGRAMA.
AP = APORTACIONES AL PROGRAMA.	VI = SER VINCULO DE INFORMACION INTERNO Y EXTERNO AL PROGRAMA.
OA = ORDEN AL REALIZAR ACTIVIDADES	IN = INVESTIGACION DOCUMENTAL Y TÉCNICA.
OT = ORDEN EN SU AREA DE TRABAJO.	EA = ELABORACION Y ANALISIS DOCUMENTAL Y TECNICA.
TI = USO DEL TELEFONO E INSTALACIONES PARA USO PERSONAL.	SE = SUPERVISION DE LAS EMPRESAS QUE SE LE ASIGNEN EN LA EXPO-FERIA O EVENTOS.





CÓDIGO Y DESCRIPCION DE MATERIALES.

CÓDIGO	MATERIAL	DESCRIPCION.
1001	AGENDA	CON LOGOTIPO EMPRENDEDORES EN PIEL.
1002	CAMISetas.	CON LOGOTIPO EMPRENDEDORES.
1003	CARPETA.	CON LOGOTIPO EMPRENDEDORES EN PIEL.
1004	CARTERA P/HOMBRE.	CON LOGOTIPO DE EMPRENDEDORES EN PIEL.
1005	CARTERA P/MUJER.	CON LOGOTIPO DE EMPRENDEDORES EN PIEL.
1006	CENICEROS.	DE VIDRIO, CON LOGOTIPO DE EMPRENDEDORES.
1007	CUADERNO PROFESIONAL.	A CUADROS Y RAYA, CON LOGOTIPO DE EMPRENDEDORES.
1008	CHAMARRAS.	CON LOGOTIPO DE EMPRENDEDORES.
1009	FISTOLES.	EN PLANTA, CON LOGOTIPO DE EMPRENDEDORES.
10010	GORRAS.	LOGOTIPO EMPRENDEDORES.
10011	LLAVEROS.	CON LOGOTIPO DE EMPRENDEDORES.
10012	MOCHILAS.	CON LOGOTIPO DE EMPRENDEDORES.
10013	PLUMAS.	CON LOGOTIPO DE EMPRENDEDORES.





VALES INTERNOS PARA
LAS COORDINACIONES.





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.
PROGRAMA EMPRENDEDORES.

FECHA _____
FOLIO _____

RECIBO DE DINERO

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE _____

CANTIDAD \$ _____

CON NUMERO Y LETRA.
CONCEPTO _____

FIRMA Y NOMBRE
SOLICITANTE

FIRMA Y NOMBRE
AUTORIZO

FIRMA Y NOMBRE
ARCHIVO

ORIGINAL: COORDINADOR DEL AREA SOLICITANTE.
C C COORDINACION DE FINANZAS.
C C ARCHIVO.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.
"PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M."

FECHA _____
FOLIO _____

VALE

NOMBRE DE QUIEN LO SOLICITA _____
COORDINACION A LA QUE PERTENECE _____
LA CANTIDAD DE \$ _____

NUMERO Y LETRA. _____

POR CONCEPTO DE _____

NOMBRE Y FIRMA
SOLICITANTE

NOMBRE Y FIRMA
AUTORIZO

NOMBRE Y FIRMA
ARCHIVO

ORIGINAL PARA LA COORDINACION SOLICITANTE.
C.C. PARA LA COORDINACION DE FINANZAS.
C.C. PARA EL ARCHIVO.



Universidad Nacional
Autónoma de México





Universidad Nacional
Autónoma de México

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.
"PROGRAMA EMPRENDEDORES U.N.A.M."

FECHA _____

CONTROL DE PERSONAL

DEL AREA _____
AL AREA _____

NOMBRE (S):

NOMBRE Y FIRMA
SOLICITANTE

NOMBRE Y FIRMA.
AUTORIZO

NOMBRE Y FIRMA
ARCHIVO

ORIGINAL AL AREA QUE PERTENECE EL PERSONAL SOLICITADO
C C AL AREA QUE SOLICITA EL PERSONAL.
C C ARCHIVO.





CAPITULO ONCEAVO
APORTACIONES A LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.





UNIVERSIDAD.

- Promoción y aceptación del “Programa Emprendedores U.N.A.M.” con:
 - Con otras Facultades.
 - Con otras Instituciones.
 - Con el Sector Público.
 - Con el Sector Privado.

- Lograr un éxito de lo anterior:
 - Localmente.
 - Foráneamente.

- Con esto se logrará un prestigio para:
 - La Universidad Nacional Autónoma de México.
 - Los egresados de “Programa Emprendedores U.N.A.M.” de la Facultad de Contaduría y Administración.

- Se abrirán vínculos importantes y sólidos en los sectores:
 - Público.
 - Privado.

- Se crea un desarrollo económico, cultural, político y social.

- Mejora de los catedráticos, en cuanto a:
 - Conocimientos.
 - Prestigio, etc.
 - Remuneraciones económicas.





INSTITUCIONES.

- **Implantación del “Programa Emprendedores U.N.A.M.”, el cuál traerá como beneficios:**
 - Prestigio para los alumnos que lo cursen.
 - Prestigio para los catedráticos que lo impartan.
 - Prestigio para la misma Institución.

- **Podrá impartir asesorías para:**
 - Alumnos regulares e irregulares al ciclo escolar.
 - A empresarios.
 - Al público en general.

- **Cobrando por éstos servicios una cuota establecida por la U.N.A.M.; la cuál el 20 % será donado a la misma.**
 - Alumnos egresados con mayores oportunidades de:
 - Superación económica.
 - Superación cultural.
 - Integración social rápida.

- **Impartición de cursos en los sectores:**
 - Públicos.
 - Privados.





SECTOR: PUBLICO Y PRIVADO.

- Contratación de egresados con la capacitación necesaria.
- Impartición de éstos cursos por parte de la U.N.A.M., a precios accesibles.
- Los alumnos podrán ayudar al sector que lo solicite a:
 - Elaboración de Proyectos.
 - Corrección de Proyectos.
 - Propuestas de Proyectos.
- Asesorías gratuitas en distintos módulos del "Programa Emprendedores U.N.A.M."; las cuáles serían impartidas por profesionistas.
- Constante actualización de temas que contenga el "Programa Emprendedores U.N.A.M."





CATEDRATICOS.

- **Mejores oportunidades de superación:**
 - Económica.
 - Profesional.

- **Mejores oportunidades de integrarse a una empresa u organismo.**

- **Impartición de cursos a entidades públicas y privadas, respaldados por la U.N.A.M. y por el "Programa Emprendedores"**

- **Participación de concursos para la elaboración, mejoramiento y corrección de proyectos para:**
 - El "Programa Emprendedores U.N.A.M."
 - Para el Sector Público.
 - Para el Sector Privado.

- **Incentivos de superación profesional:**
 - Becas al extranjero.
 - Becas dentro de la República Mexicana.
 - Becas dentro de las instalaciones de la U.N.A.M.





ALUMNOS.

- Incentivos económicos como:
 - Becas.
 - Ayudas económicas.

- Incentivos de superación profesional.
 - Pago de cursos extracurriculares impartidos por la U.N.A.M., en las instalaciones de la misma o en la Facultad de Contaduría y Administración.
 - Pago de diplomados en la F.C.A. o en otras facultades.
 - Pago de maestrías en la F.C.A. o en otras facultades.

- Liberación de Servicio Social; con una carta de recomendación por las actividades realizadas en los ámbitos:
 - Administrativos.
 - Contables.
 - Informáticos.

- Posibilidad de realizar la Tesis y liberación de ésta con la propuesta de un proyecto; el cuál debe de ser aprobado por:
 - El Director General del "Programa Emprendedores U.N.A.M."
 - Los Coordinadores del anterior.
 - El asesor de Tesis.
 - Jurado de Seminarios de Titulación.

- Posibilidad de entrar a trabajar en las instalaciones de:
 - El "Programa Emprendedores U.N.A.M."
 - La Facultad de Contaduría y Administración.
 - Otras Facultades.
 - Instituciones incorporadas a la U.N.A.M.





**CONCLUSIONES DE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**





El "Programa Emprendedores U.N.A.M." perteneciente a la Facultad de Contaduría y Administración; es un proyecto con buenos cimientos pero los cuales no se encuentran actualizados con las necesidades de los alumnos.

El hacer que los alumnos o empresarios juveniles creen empresas no es importante sino muchas de éstas no se dan de alta como tales y se mantienen por lo menos un año; por lo que se tiene que actualizar las bases del programa; así como conseguir que de alguna forma los alumnos cuenten con respaldo financiero para poder mantener sus empresas.

Por otra parte las coordinaciones: administración y finanzas, exfoferias y eventos, y patrocinios; deben de ser reestructuradas; ya que el programa esta creciendo rápidamente y no se puede tener un buen control de lo que necesitan y realizan dichas coordinaciones.

También se necesita tener una mayor difusión de lo que es el "Programa Emprendedores U.N.A.M.", con los posibles patrocinadores; los cuales no solamente pueden pertenecer al sector público, también podemos incluir al sector privado.

Una de los puntos más importantes con el que me encontré, es que los alumnos o empresarios juveniles no toman mucho interés en la creación de las empresas; ya que sólo lo ven como un requisito para poder aprobar, y continuar con sus estudios, así que se debe de dar más información de lo importante que es la creación de nuevas empresas y los beneficios que ésto aporta, tanto personalmente como para el país.

Por lo que a mí respecta el "Programa Emprendedores U.N.A.M.", debe de ser actualizado, ya que no es posible que un departamento como éste no trate de estar al día, es por ésto que trae serias consecuencias como: falta de interés por parte de los alumnos, del mismo personal que labora en el programa y de los catedráticos que en su momento imparten temas sobre el mismo.





Las coordinaciones deben de contar con personal debidamente capacitado para poder avanzar en el desarrollo del programa, los cuales deben también de recibir la capacitación necesaria y estímulos como: económicos, de superación personal, de bienes, etc.

Los asesores empresariales deben de recibir algún tipo de incentivo para que pongan más interés en el programa, y puedan dar sugerencias, elaborar proyectos y ponerlos en práctica.

Los monitores empresariales que son prestadores de servicio social, también deben de recibir algún tipo de incentivos como: liberación de su servicio social antes del tiempo, de becas en el tiempo que dure su servicio, becas para diplomados a futuro que sean impartidos dentro de las instalaciones de la Facultad de la Universidad, ayudas económicas, asesoramiento de tesis, etc.





GLOSARIO.





GLOSARIO.

A.

ACCION.

División mínima del trabajo administrativo.

ACTIVIDAD.

Una o más acciones afines y sucesivas que forman parte de un procedimiento, ejecutado por una misma unidad administrativa.

ADMINISTRACIÓN.

Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura, a través del esfuerzo humano, coordinando la optimación de los recursos humanos, financieros y materiales.

ADEDUCIR.

Presentar, alegar pruebas, razones.

ANALISIS.

Exámen amplio de los hechos complejos para distinguir sus partes constitutivas, la relación recíproca en ellas y la relación de cada parte con todo.

AUNADO.

Unificar, unir, confederar para un fin.

B.

BIENES INMUEBLES.

Recursos materiales constituidos por las tierras, edificios, minas y otras posesiones que no pueden ser trasladados de un lugar a otro, sea por naturaleza o por disposición de la ley.





C.

CONTROL.

Proceso cuyo objetivo es producir resultados que permitan la evaluación de la ejecución de programas.

CONSONANCIA.

Relación de igualdad o conformidad de algunas cosas entre sí.

CUESTIONARIO.

Conjunto de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas que tienen como finalidad obtener datos para una investigación.

D.

DIRIGIR.

Función administración, que comprende la guía y supervisión de los subordinados.

DISTRIBUCION.

Disposición conforme a ciertos establecidos de los recursos humanos, materiales y financieros de una institución.

E.

EFICACIA.

Relación que existe entre la capacidad de realización y los efectos o resultados obtenidos.

EFICIENCIA.

Relación que existe entre el esfuerzo y el resultado, o bien entre el costo y el valor obtenido.





EMPRESTITO.

Contrato de virtud del cuál una persona física o jurídica participa en la financiación de una empresa u organismo público a cambio de una rentabilidad fija o periódica y con la promesa de serle devuelto el importe de esta participación al cabo de un período de tiempo.

ENCUESTA.

Técnica para la recopilación de datos mediante la entrevista y el cuestionario.

ENTREVISTA.

Comunicación oral y personal, entre el entrevistador, para cuestionarlos ordenadamente, con objeto de obtener información para una investigación.

ESTRIBA.

Fundarse, apoyarse.

ESTRUCTURA ORGANICA.

Relación ordenada y sistemática de los órganos que integran un área administrativa, ordenados y codificados en tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

E.**FORMATO.**

Pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina y que puede constar de varias copias, pudiendo tener destinos o usos diversos.





FUNCION.

Grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

G.

GASTOS DE INSTALACION.

Desembolsos monetarios que se efectúan para acondicionar medios o necesidades determinadas, así como para dar funcionalidad y presentación requeridas.

GLOSARIO.

Catálogo o listado de conceptos referentes a una o varias materias afines, con la anotación del significado de los mismos.

GUIA.

Texto que contiene información e instrucciones que son esenciales para la mejor realización de las tareas, que conciernen al trabajador y deben ser utilizadas para orientar sus esfuerzos en una dependencia.

H.

HORAS - HOMBRE.

Trabajo que un hombre realiza en una hora.

L.

IMPLANTAR.

Establecer mejoras administrativas y técnicas que permitan optimar el desarrollo integral y funcional de un órgano administrativo.





INTEGRACION.

Reunión de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para lograr los objetivos dentro del marco de la estructura de los programas.

INSTITUCION.

Organo público legalmente constituido para la consecución de un objetivo o la prestación de bienes y servicios.

**INVESTIGACION
DOCUMENTAL.**

Técnica de recopilación de datos que consiste en la selección y análisis de documentos, que contengan información relativa al objetivo de una investigación.

L

**JEFATURA
ADMINISTRATIVA.**

Organo que tiene a su cargo la administración de los recursos financieros, humanos, materiales y los servicios generales y sociales, de la Dirección General o área equivalente a la que se encuentra adscrita. Su función es operativa y de apoyo.

JERARQUIA.

Relación de subordinación que existe entre las personas que trabajan en una institución, así como entre los órganos que la componen.

L

LINEAMIENTOS.

Conjunto de preceptos, normas y políticas que regulan los actos y los hechos, y persiguen un fin determinado.





M.

MANTENIMIENTO.

Actividades que se van a desarrollar con el fin de conservar edificios, instalaciones, mobiliario y equipo de propiedad o arrendada, en condiciones de funcionamiento seguro, eficiente y económico.

**MANTENIMIENTO
CORRECTIVO.**

Reparación de edificios, instalaciones, mobiliario y equipo que se encuentren deteriorados, a fin de garantizar el funcionamiento seguro y eficiente de los mismos.

**MANTENIMIENTO
PREVENTIVO.**

Actividades tendientes a conservar ininterrumpidamente en óptimas condiciones de funcionamiento a: edificios, instalaciones, mobiliario y equipo; con el propósito de evitar posibles fallas o detectar éstas en su fase inicial.

MANUAL.

Documento que contiene de forma ordenada y sistemática, información sobre historia, atribuciones, organización políticas o procedimientos de una entidad, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus labores.

MATRIZ.

Representación gráfica de las cantidades, términos o elementos, que corresponden a la íter relación de dos o más conceptos diferentes.





META.	Representación cuantitativa de los resultados a alcanzar pudiendo ser intermedios y finales.
METODO.	Disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado.
N.	
NIVEL JERARQUICO.	Estrato de la estructura orgánica administrativa, que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tenga encomendada.
NORMA.	Lineamiento imperativo y específico de acción que persigue un fin determinado, con la característica de ser rígida en su aplicación.
O.	
OBJETIVO.	Fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una función completa o de todo el funcionamiento de una institución.
OBSERVACION DIRECTA.	Técnica de recopilación de datos que consiste en la directa e inmediata aplicación de nuestros sentidos a los hechos y fenómenos para la realización de un estudio.





OPERACIÓN.

Cada una de las acciones, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. La operación es la división mínima de trabajo administrativo.

ORGANIZACIÓN.

Función de administración que tiene por objeto la agrupación de actividades y el establecimiento de relaciones de autoridad.

ORGANO ADMINISTRATIVO.

Grupo impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, que puede estar integrada por uno o varios puestos.

E.

PLANEACION.

Fijación del curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de actividades para realizarlo y la determinación de tiempos necesarios para su ejecución.

PLANEAR.

Función de administración que tiende a determinar los objetivos de la institución y los medios para alcanzarlos.

PLANO.

Representación gráfica en una superficie de un terreno, de la plana o de un edificio, de una ciudad.





PLANTA.

Figura que forman sobre el terreno los cimientos de un edificio o la sección horizontal de las paredes de cada uno de los pisos.

POLITICA.

Guía básica para la acción que describe los lineamientos generales dentro de los cuáles han de realizarse actividades o funciones determinadas.

PRESUPUESTO.

Estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos que maneja un organismo en un periodo determinado.

PROCEDIMIENTO.

Es la sucesión cronológica y de secuencia de actividades conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

PROCESO.

Conjunto ordenado de etapas de naturaleza dinámica y progresiva que concluyen en la obtención de un resultado o producto final.

PROYECTO.

Conjunto estructurado de medios financieros, humanos, técnicos y administrativos para lograr la realización de un objetivo preestablecido.

PUESTO.

Unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de actividades que deben realizarse y aptitudes que debe asumir un titular, en determinadas condiciones de trabajo.





R.

REGISTRO.

Operación que consiste en asignar un número o cualquier otro símbolo para identificar a documentos, mercancías o artículos en la secuela de su trámite.

REPARACIÓN.

Trabajos necesarios para la corrección de los defectos que puedan presentar los elementos constitutivos del equipo, instalaciones, edificios y propiedades.

REPORTE.

Comunicación escrita de la situación que ofrece una labor determinada.

S.

SERVICIO.

Actividad encaminada a satisfacer en forma constante alguna necesidad.

SISTEMA.

Conjunto de procedimientos, procesos, métodos, rutinas o técnicas unidas por alguna forma de interacción regulada para constituir un todo organizado.

SUPERVISION.

Verificar y comprobar las actividades emprendidas en el desarrollo de un proceso sistemático, acordes con planes previamente establecidos.

T.

TAREA.

Trabajo administrativo que ha de ejecutarse en un tiempo determinado por una misma persona.





**BIBLIOGRAFIA Y
HEMEROGRAFIA.**





BIBLIOGRAFIA.

1. ALVARES ANGIANO JORGE. "Apuntes de Auditoría Administrativa" Facultad de Contaduría y Administración. U.N.A.M., México 1986.
 2. ANAYA SANCHEZ CARLOS E. "Auditoría Administrativa" Edición ECASA 1972.
 3. FERNANDEZ ARENA JOSE. "El Proceso Administrativo", Editorial Diana, México 1991.
 4. KLEIN ALFRED y GRABINSKY, "El Análisis Factorial", Editorial Banco de México 1991.
 5. DONNTZ HAROLD, "Administración Moderna", Editorial Técnica de México 1972.
 6. M. DUHALT. KRAUSS, "Los manuales de Procedimientos", Editorial Fondo F.C.A. - U.N.A.M., México 1990.
 7. P. LEONARD WILLIAM "Auditoría Administrativa" Editorial Diana 1974
 8. REYES PONCE AGUSTIN "Administración de Empresas", Editorial Limusa Noriega 1993.
 9. RUBIO RAGARZZONI VICTOR y HERNANDEZ FUENTES JORGE. "Guía Práctica de Auditoría Administrativa". Editorial PAC, 3º Edición, México 1991.
 10. DICCIONARIO EN ESPAÑOL PORRUA.
 11. DICCIONARIO ESPAÑOL - INGLES PORRUA.
-





HEMEROGRAFIA.

1. COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, "Auditoría Administrativa" Boletín 3, México 1978.
2. NAFIN, "Notas Informativas del Crecimiento de la Economía en México". Folletos 3, 4, 7 y 9 Ediciones de febrero y julio de 1998.
3. REVISTA EMPRENDEDORES. "Programa de Desarrollo de Emprendedores", F.C.A. - U.N.A.M. ANFECA, enero - marzo 1997.
4. REVISTA NOTI - ANFECA. "El Programa Emprendedores Hoy". F.C.A. U.N.A.M., ANFECA, abril - junio 1997.

