

10
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO
DE LAS DIRECCIONES TECNICA Y
ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACION
MEXICANA DE REMO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

ARTURO BERNABE CAMARGO GUERRERO

ASESOR DEL SEMINARIO:

C.P. Y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO



MEXICO. D. F.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

218391



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIAS

A mis padres:

Carmen Herlinda Guerrero Romero y Rafael Camargo León

Les quiero agradecer de corazón todo el cariño, impulso, apoyo y paciencia que me han brindado durante toda mi vida y en todo momento ya que gracias a ello he podido lograr tantas cosas y obtener tantas satisfacciones, es por eso que a ustedes antes que ha nadie les quiero dedicar esta Tesis que forma parte de los logros que hasta ahora he obtenido y de las satisfacciones que les seguiré brindando; los amo muchísimo a los dos.

A mis hermanos:

Mauricio.

Aunque no eres el mayor a ti es a quien quiero dedicar mi Tesis primero y lo que quiero decirte es gracias por ser mi hermano y por tu gran entereza ya que de ti he aprendido a no darme por vencido nunca; te quiero mucho viejo.

Rafael.

Tú eres el mayor de mis hermanos y por eso espero que superes todos tus obstáculos y logres tener mucho éxito, de verdad te lo deseo de todo corazón.

Javier.

Te quiero agradecer por todo el apoyo y ayuda que me has dado cuando la he necesitado y espero que sigas teniendo muchos logros en toda tu vida.

Alfonso.

A ti te quiero agradecer por haber sido el hermano con quien podía sentirme seguro cuando nuestros padres no estaban en casa y decirte que eres a pesar de tu carácter difícil, el más noble de todos nosotros y te deseo que tengas mucho éxito en todo lo que hagas.

a Ilse Valle Jones.

Mi amor quiero decirte que eres una persona muy especial, que te amo inmensamente y espero que estemos juntos por siempre, y además agradecerte la ayuda que me brindaste para concluir este trabajo; te amo.

a Javier Valle Herrera.

Javier tú eres como un hermano para mí y espero que la gran amistad que nos une perdure para siempre y poder compartir todos nuestros éxitos logrando todas las cosas que siempre nos hemos imaginado, de verdad te quiero viejo.

AGRADECIMIENTOS

C.P. y L.A.E. Prof. Jorge Alvarez Anguiano.

Por todo su apoyo y paciencia que me brindo para poder realizar y concluir este trabajo de investigación que me ayudará a terminar mis estudios de licenciatura y a desarrollarme más ampliamente dentro de la sociedad; muchas gracias profesor.

Federación Mexicana de Remo.

A todas las personas de la federación que contribuyeron y me dieron su apoyo en todo momento para realizar las actividades que fueron necesarias en la realización de mi Tesis; gracias.

Al deporte del remo.

Quiero dar un agradecimiento especial al deporte del remo, el cual me ha dado y espero me siga dando alegrías y triunfos, aunque también me ha dado tristezas y fracasos; todo esto me ha ayudado a mi formación integral como persona y a templar mi carácter, y por que me ha enseñado a luchar en todo momento hasta el final, logrando de esta manera ser una persona competitiva en la vida.

Gracias a mi querido deporte.

INDICE

Páginas

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO 1

1. La auditoría administrativa

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes de la auditoría administrativa.....	3
1.1.2. Antecedentes de auditoría administrativa en México.....	5
1.1.3. Corrientes de la auditoría administrativa.....	6

1.2. Definición y características de la auditoría administrativa

1.2.1. Conceptos de auditoría administrativa.....	8
1.2.2. Diferencias entre auditoría administrativa y financiera.....	10
1.2.3. Objetivos e importancia de la auditoría administrativa.....	12
1.2.4. Alcances y limitaciones de la auditoría administrativa.....	13
1.2.5. Metodología de la auditoría administrativa.....	14
1.2.6. La auditoría administrativa, práctica natural del Licenciado en Administración.....	18

CAPITULO 2

Marco Teórico

2. Organismos reguladores del deporte federado en México

2.1. Comité Olímpico Mexicano, Confederación Deportiva Mexicana, Comisión Nacional del Deporte

2.1.1. Objetivos de los organismos encargados de regular el deporte federado en México.....	20
2.1.2. Funciones de los organismos deportivos en México.....	21
2.1.3. Estructura orgánica y jerarquías del deporte federado en México.....	22

Caso Práctico

2.2. Organismo regulador del deporte del remo en México.

2.2.1. Federación Mexicana de Remo, estructura orgánica.....	25
2.2.2. Objetivos de la Federación Mexicana de Remo.....	26
2.2.3. Miembros de la Federación Mexicana de remo.....	27
2.2.4. Consejo Directivo de la Federación y Asamblea General.....	27

CAPITULO 3

Páginas

3. Metodología de la Investigación

3.1. Programación de la investigación.....	30
3.2. Planteamiento del problema.....	33
3.3. Objetivos del trabajo de investigación.....	34
3.4. Hipótesis.....	34
3.5. Alcances del trabajo de investigación.....	34
3.6. Recopilación de datos.....	
3.6.1. Documentos a revisar.....	35
3.6.2. Determinación de las personas a entrevistar en la investigación.....	35
3.6.3. Diseño de formatos para la captura y análisis de la información.....	36

CAPITULO 4

4. Obtención de información

4.1. Aplicación de los formatos

4.1.1. Análisis factorial de la Dirección Administrativa.....	41
4.1.2. Análisis factorial de la Dirección Técnica.....	47
4.1.3. Análisis causal de la Dirección Administrativa.....	53
4.1.4. Análisis causal de la Dirección Técnica.....	59
4.1.5. Lista sumaria de la Dirección Administrativa.....	65
4.1.6. Lista sumaria de la Dirección Técnica.....	78

4.2. Datos obtenidos

4.2.1. Matrices de limitaciones y causas de la Dirección Administrativa.....	93
4.2.2. Matrices de limitaciones y causas de la Dirección Técnica.....	96
4.2.3. Evaluación de eficiencia de la Dirección Administrativa y Técnica.....	99
4.2.4. Red de limitaciones de la Dirección Administrativa.....	100
4.2.5. Red de limitaciones de la Dirección Técnica.....	102

CAPITULO 5

5. Recomendaciones y Conclusiones

5.1. Informe de Auditoría.....	105
5.2. Conclusiones.....	117

ANEXOS.....	118
GLOSARIO.....	122
BIBLIOGRAFIA.....	124

INTRODUCCION

El ser humano desde su aparición en la tierra hasta la actualidad, ha ido evolucionando y ha tenido la necesidad de convivir con otros hombres y crear y desarrollar grupos con otros individuos para su mejor desenvolvimiento y competitividad en la sociedad. Este desarrollo lo ha llevado a crear organizaciones con diferentes metas y objetivos según los intereses generales de los individuos que las conforman, de la sociedad o del gobierno que la dirige. En la actualidad toda empresa u organismo ya sea público o privado tiene como uno de sus principales objetivos el de poder controlar todas las actividades, planes, procedimientos y demás elementos que lo conformen. Para ello la sociedad, que es el elemento creador de organismos, utiliza la disciplina y herramienta principal para esto, la administración. Con ella todas las acciones y actividades emprendidas por los organismos son pensadas, elaboradas, organizadas, dirigidas y controladas para un buen fin y resultado aceptable de los objetivos y metas planteados. Pero además, existe la necesidad de contar con otras técnicas administrativas que permitan conservar la competitividad y eliminar hasta donde sea posible los problemas. Aquí es en donde entra el esfuerzo realizado por investigadores y profesionales administrativos para precisar las variables y directrices que controlan los elementos de la administración. Este estudio tiene como uno de sus principales frutos a la auditoría administrativa, que en la actualidad es una técnica que tiene como objetivo el examinar y evaluar todas las partes y actividades de un organismo para corregir deficiencias o realizar mejoras, permitiendo la optimización y eficiencia de un organismo.

El objetivo principal de este trabajo es el de mostrar que la auditoría administrativa es una técnica que se puede aplicar en cualquier organismo y a las partes que lo conforman, ya que su función es investigar las actividades, hechos y resultados comparándolos con los objetivos planeados para localizar las deficiencias y causas que las provocan y elaborar medidas correctivas o mejoras, todo ello con una visión a futuro para alcanzar la eficiencia y resultados óptimos. En México la auditoría administrativa se ha aplicado también a los organismos que dirigen las actividades y lineamientos deportivos. Para esto he determinado por interés personal, como objeto de estudio a la Federación Mexicana de Remo, esto con el fin de poder conocer y determinar si su labor y desempeño han sido realizados de manera correcta y de acuerdo a los lineamientos y objetivos de los estatutos de los órganos deportivos como son el Comité Olímpico Mexicano, Confederación Deportiva Mexicana y Comisión Nacional del Deporte que dirigen el deporte en México y principalmente de acuerdo a los de la propia Federación.

CAPITULO 1

La Auditoría Administrativa

I.I. ANTECEDENTES

I.I.I. Antecedentes de la auditoría administrativa

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización, etc.; problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y de producción. En la 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.

1925, Henri Fayol en una entrevista que le hizo la *Cronique social de 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 de que, independientemente de lo útil que resultara la auditoría tradicional financiera, deberían de auditarse de manera extensiva e imparcialmente las funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de administración.

1935, James Mckeinsey, 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, aporta una interesante publicación sobre "Auditoría de Operaciones".

1950, Jackson Martindell, funcionario del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de auditoría administrativa; un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, publicado en su obra "Apreciación de la gerencia para ejecutores e inversionistas".

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 y 70.

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

1964, Cadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de auditores internos (N.Y.), plantean 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, publicándolo en su obra *Operational Auditing Handbook*, N.Y.

1968, **Rigg F.J.**, autor británico, desarrolla un enfoque moderno de la auditoría administrativa, cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho mediante la publicación de 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. Su obra "Auditoría Administrativa", *The Journal of Accountancy*, N.Y., 1968.

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 auditorías 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.

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

1977, **Clark 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 decisiones 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 esta técnica en ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa y sus ventajas.

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, tratando 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.

1.1.2. Antecedentes de la auditoría administrativa en México

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera o al manejo de las finanzas, incluso en la práctica se ha llegado a requisitos fiscales. Sin embargo, este tipo de auditoría (numérica) es limitada en su alcance ya que sólo abarca los recursos financieros.

Hoy en día los organismos sociales demandan otros tipos de auditoría que abarquen a los recursos humanos, materiales y técnicos, es decir, una auditoría más amplia que la de estados financieros. Así se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo, y determinar los problemas administrativos de éste, sus causas y posibles soluciones.

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 sesenta, 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 evaluación 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 empresas realizaban.

Un ejemplo de las empresas privadas y públicas que aplican la auditoría administrativa son las mencionadas en el siguiente cuadro.

Sector privado	Sector Público
* General Motors	* Altos Hornos de México, S.A.
* Chicles Adams, S.A.	* Aeronaves de México, S.A.
* Mexicana de Aviación	* Banco de México S.A.
* Crolls Mexicana, S.A.	* Petróleos Mexicanos

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

En seguida se muestran a los autores mexicanos más relevantes en este campo de la administración.

1959, 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 de la Universidad Nacional Autónoma de México.

1962, R. Mecías 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, del Instituto Politécnico Nacional.

1964, M. D'Azaola S. presenta la tesis "La revisión del proceso administrativo" en la FCA de la UNAM.

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

1978, S. Cervantes 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, 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 método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.

1.1.3. Corrientes de la auditoría administrativa

Los diferentes autores y tratadistas que se han ocupado de la auditoría administrativa, la han enfocado con distintos criterios, los cuales sin embargo, podemos clasificarlos en dos grandes corrientes de pensamiento.

Primera Corriente: un examen de la estructura de control

Los que están a favor de esta corriente sostienen que la auditoría operativa (no aceptan el término administrativa) debe ser considerada como un examen de los "controles" o "medios" utilizados para realizar la función de que se trate.

Son varios los autores que se adhieren a este punto de vista respecto al alcance del examen que presupone la auditoría operativa (Cadmus; Choi, Churchill y Cyert, Seiler, etc.).

Uno de los más importantes expositores de esta corriente es Cadmus B., quien dice que la auditoría operativa comienza por familiarizarse con las operaciones reales y los problemas operativos, seguida de un análisis y evaluación de los controles para asegurar que son adecuados para proteger el negocio. Esto sin embargo, es sólo el comienzo de la auditoría. El examen de los controles se convierte en el punto de partida para la evaluación del valor de los controles en la operación del negocio

Otro expositor es Seiler R.E., quien sostiene un punto de vista similar y menciona que la auditoría operativa no es más que una revisión de controles. Muchos ejecutivos no han aceptado esta auditoría porque piensan que es una evaluación de la eficiencia de operaciones técnicas por parte de una persona no entrenada o experimentada en cuestiones operativas técnicas. Este no es el caso, porque la auditoría operativa es una revisión y evaluación de controles; el único aspecto nuevo sobre la auditoría operativa es que se revisan controles no financieros.

Por lo general, quienes están a favor de este primer enfoque, asumen la posición de considerar que la auditoría operativa es simplemente una extensión de la auditoría tradicional más allá de las áreas contable y financiera.

Segunda corriente: un examen total de la estructura y comportamiento de un organismo social

Esta corriente de pensamiento entiende y expone que la auditoría administrativa involucra, además del examen de la estructura de control (medios) para determinar su eficiencia, un examen y evaluación de la eficiencia con que se manejan los recursos resultados (efectividad) alcanzados en el desempeño de una función gerencial cualquiera.

Quiere decir esto que la auditoría administrativa va mucho más allá del mero examen de los controles o medios utilizados para ejercer una función determinada, cubriendo en realidad todo el aspecto estructural y metodológico de un organismo social.

Son numerosos los autores y tratadistas que representan a esta corriente (Leonard, Norbeck, Buckley Camfield, Chapman y Alonso, Fernández Arena, Perel, etc.), y uno de los más importantes expositores de esta corriente es sin duda Leonard W.P., quien señala:

“Los factores en los métodos y desempeño directivos que requieren una constante revisión y evaluación son: planes y objetivos, organización, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación, recursos humanos y físicos”(1). Igualmente Chapman W. L. Alonso, son partidarios de un enfoque amplio, como puede apreciarse cuando indican que la primera y segunda fases de la realización de una auditoría consiste en:

- a) Examinar los objetivos, políticas, la organización, los recursos utilizados, los procedimientos aplicados y los controles establecidos.
- b) Comparación de los resultados obtenidos con las metas trazadas.

(1) Leonard William P., "Auditoría Administrativa", Editorial Diana, México, 1974

1.2. Definición y características de la auditoría administrativa

1.2.1. Conceptos de auditoría administrativa

Antiguamente, auditar consistía en escuchar. En la actualidad el concepto es más amplio, pues requiere de la técnica de investigación, es decir, investigar cuáles son las causas como se han formado éstas, con qué objeto y qué efectos producen, etc.

Como consecuencia de un proceso, la evaluación de las operaciones de la organización es confiada a una especialización denominada auditoría administrativa, la cual es una de las técnicas de control de origen más reciente.

La denominada auditoría administrativa se ha constituido como la principal herramienta de evaluación y control, ahora bien, para poder entender mejor la importancia de su significado, a continuación se presentan distintos conceptos de algunos tratadistas en relación a la auditoría administrativa.

E. F. Norbeck: “es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de evaluación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos”(2).

En esencia, para Norbeck, el objetivo de la auditoría administrativa no consiste en delinear programas de auditoría para auditores, sino en proporcionar a la gerencia la base para entender los aspectos generales de esta disciplina.

William P. Leonard: “es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”(3).

Para Leonard, la auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieran economías y prácticas mejoradas.

Anaya Sánchez: “es la técnica que tiene por objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”(4)

La revisión de la empresa se puede llevar por áreas o en forma total. El informe es el resultado del examen de la empresa en donde se darán las recomendaciones que lo ameriten, de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor.

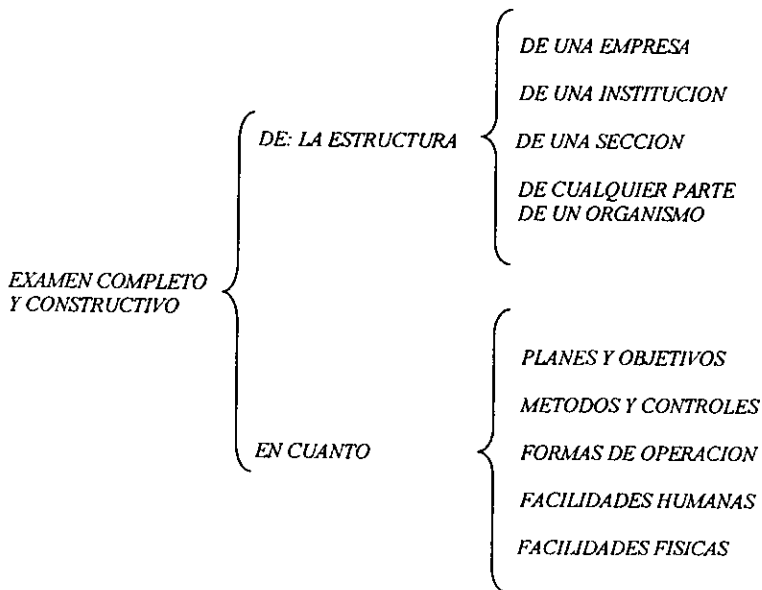
(2) Norbeck Edward T, “Auditoría Administrativa”, Editorial Técnica S.A., México, 1970

(3) Leonard William P., “Auditoría Administrativa”, Editorial Diana, México, 1974

(4) Anaya Sánchez Carlos E., “Auditoría Administrativa”, E.C.A.S.A. México, 1972

De las definiciones anteriores sobre la auditoría administrativa se puede deducir que: proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada función de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. Nos proporciona un panorama administrativo general de la empresa que auditamos, señalando el grado de efectividad con la que opera cada una de las unidades administrativas que la integran. Por consecuencia señala aquellas áreas cuyos problemas exigen mayor atención por parte de la dirección general.

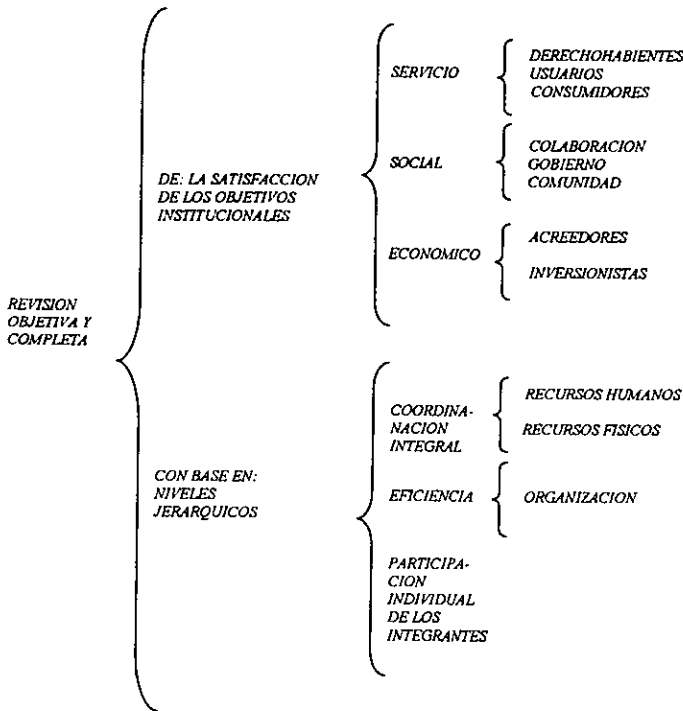
DEFINICION DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE ACUERDO CON LEONARD



Cuadro Sinóptico. (5)

(5) Leonard William P., "Auditoria Administrativa", Editorial Diana, México, 1974

DEFINICION DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SEGÚN FERNANDEZ ARENA



Cuadro sinóptico. (6)

1.2.2. Diferencias entre auditoría administrativa y financiera

Vista la auditoría administrativa en forma integral, vemos que existe una relación natural con la financiera. De hecho, la auditoría administrativa se desarrolla en una parte muy importante de la auditoría interna, la cual se efectúa como una extensión gradual del trabajo tradicional del contador.

Antes de establecer la diferencia que existe entre ambas auditorías, es necesario dar sus conceptos y objetivos, brevemente.

(6) Fernández Arena José Antonio, "La Auditoría Administrativa", Editorial Diana, México, 1992.

La auditoría financiera

Es un examen sistemático, de los libros y registros de un organismo social, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas para poder informar de los mismos.

La auditoría financiera mira hacia el pasado, versa sobre las transacciones que ya se han efectuado. Por ejemplo: los informes de auditoría de estados financieros son medios para satisfacer a bancos, proveedores, accionistas, etc., y se enfocan a la mera situación financiera.

Su objetivo es confirmar un estado de asuntos financieros, verificar que los principios de la contabilidad hayan sido aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca del manejo financiero.

Auditoría administrativa

Como ya se ha mencionado la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación de la eficiencia con la que cada función de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo, es un examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa o cualquier parte de ella.

Los objetivos o fines de la auditoría administrativa son evaluar la eficiencia de los resultados de un organismo, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar. Es un examen completo de la operación de un organismo para alcanzar la eficiencia.

En base a estos conceptos y objetivos las diferencias entre la auditoría financiera y la administrativa las podemos resumir en el siguiente cuadro.

<i>AUDITORÍA FINANCIERA</i>	<i>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</i>
<i>1. Existen normas y principios generalmente aceptados.</i>	<i>1. No existen normas y principios generalmente aceptados</i>
<i>2. Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del Control interno.</i>	<i>2. Se refiere a cualquier área de la administración.</i>
<i>3. Existen disposiciones de carácter legal, referidas para efectuarla (únicamente el Contador Público puede practicarlas).</i>	<i>3. No existen disposiciones referentes a la personalidad legal de quienes las practican.</i>
<i>4. Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros.</i>	<i>4. Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función.</i>
<i>5. Le interesa a:</i> <i>a) La Empresa</i> <i>b) El Fisco.</i>	<i>5. Resultado de uso interno en la empresa (actualmente)</i>
<i>6. Verifica que las decisiones de los empresarios, han quedado registradas correctamente en la contabilidad.</i>	<i>6. Evalúa las decisiones y los sistemas.</i>
<i>7. Se refiere a hechos pasados.</i>	<i>7. Debe proyectarse hacia el futuro.</i>

Cuadro comparativo.(7)

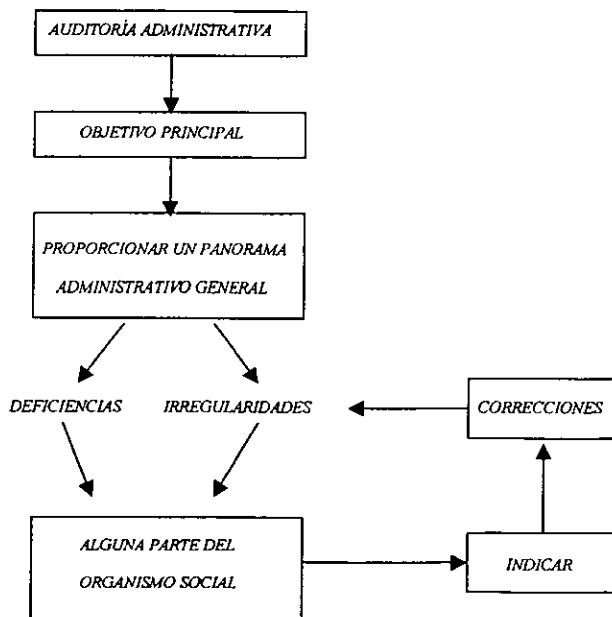
(7) Álvarez Anguiano Jorge, "Apuntes de Auditoría Administrativa", Edición de la F. C. A., UNAM, México, 1997.

1.2.3. Objetivos e importancia de la auditoría administrativa

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinando e indicando sus posibles correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intención de la auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo (lo apropiado de los objetivos y planes, políticas y procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles, etc.).

En términos generales, la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo. En otras palabras, nos presenta un panorama administrativo general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.



Objetivos secundarios

Como objetivos secundarios de la auditoría administrativa, podemos considerar los siguientes:

- a) Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
- b) Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
- c) Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- d) Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y en su caso, resaltar oportunidades.
- e) Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejan a los objetivos.
- f) Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

La importancia de estos objetivos secundarios estriba en los estudios que se realizan para determinar deficiencias e irregularidades, las causas de dificultades, sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

Podemos decir que la auditoría administrativa es un análisis de las funciones administrativas y su interrelación; va más allá de la función contable para incluir la administración, las operaciones, las funciones, el personal, y para mejorar la administración aplicada, al descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo del organismo social, mediante el análisis de una manera racional y en lo posible objetiva de todas y cada una de las funciones operativas que se realizan en el organismo.

Una auditoría administrativa puede abarcar totalmente a un organismo social o a uno de los componentes de un organismo, así como también a algunos de los objetivos que se hayan planeado de antemano.

1.2.4. Alcances y limitaciones de la auditoría administrativa

Alcances de la auditoría

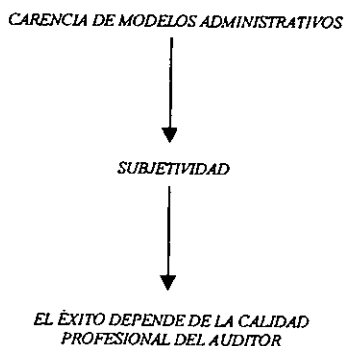
Su alcance es total, sin ninguna duda, puede comprender una determinada función o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o la empresa en su totalidad.

En el mismo sentido, las áreas de investigación pueden incluir una apreciación de los métodos de pronóstico, planeación de entregas, medidas de actuación, costos de ingeniería, de proyectos, estimación y fijación de precios, comunicaciones, equipos electrónicos de procesos de datos, efectividad de los directivos involucrados.

Limitaciones de la auditoría

Si bien esta técnica es una herramienta magnífica de la administración, no es infalible, en virtud de que su principal limitación consiste en que no cuenta, hasta ahora, con una escala de valores precisa con la que pueda medirse el grado de eficiencia con que se cumple una función; por tanto, el resultado de tal revisión adolece de cierta subjetividad, ya que el responsable de ella es quien determina el patrón ideal que se usará como base para la evaluación.

No obstante lo anterior, se tiene la seguridad de que a medida que se vaya desarrollando esta técnica, irá recabando experiencias valiosas que conducirán, indefectiblemente, al establecimiento de convenciones generales sobre los modelos ideales contra los que se deban comparar los resultados.



1.2.5. Metodología de la auditoría

Para llevar a cabo una auditoría administrativa, tomaré como ejemplo, lo que William P. Leonard señala en los siguientes pasos:

1. Examen

Trata de obtener la información que sea posible para determinar en que forma se están desarrollando las actividades en las diferentes áreas.

Para esto nos ayudamos de entrevistas y cuestionarios, además de estudiar y examinar la documentación de la empresa, como son, informes del Consejo, manuales de procedimientos, de organizaciones y de operaciones, informes de los puestos claves e informes departamentales etc.(8)

(8) Leonard William P., "Auditoría Administrativa", Editorial Diana, México, 1974

EXAMEN**AREAS DE ESTUDIO**

Funciones específicas
Departamentos
Divisiones
La empresa

DETALLES A ESTUDIAR.

Planes y objetivos
La estructura de la empresa
Políticas y sistemas
Métodos de control
Recursos humanos y físicos
Estándares
Medición de resultados

2. Evaluación

Cuando ya es obtenida la información se tendrá que reflexionar y analizar esta información, y se contestarán las interrogantes de cómo, dónde, cuándo, con qué y si lo que se está haciendo es lo correcto y si hay otros caminos(8)

EVALUACION**PROCESO**

Influencia económica
Estructura adecuada
Adecuación de controles
Métodos de protección
Causas de variación
Utilización de los recursos
Métodos para trabajar

ANALISIS E INTERPRETACION

Estudios de los elementos
Diagnosis detallada
Determinar propósitos
Deficiencias
Balance analítico
Prueba de eficiencia
Búsqueda de problemas
Soluciones
Alternativas
Métodos simplificados

(8) Ver pie de página en p. 13

Presentación

Es el informe sobre los resultados de la auditoría administrativa, y debe presentarse de manera que permita al organismo llegar a la acción correctiva de inmediato.(8)

- Fijación de temas finales para trazar un boceto del informe.
- Informe preliminar para la administración de la empresa.
- Informe final con recomendaciones y conclusiones.

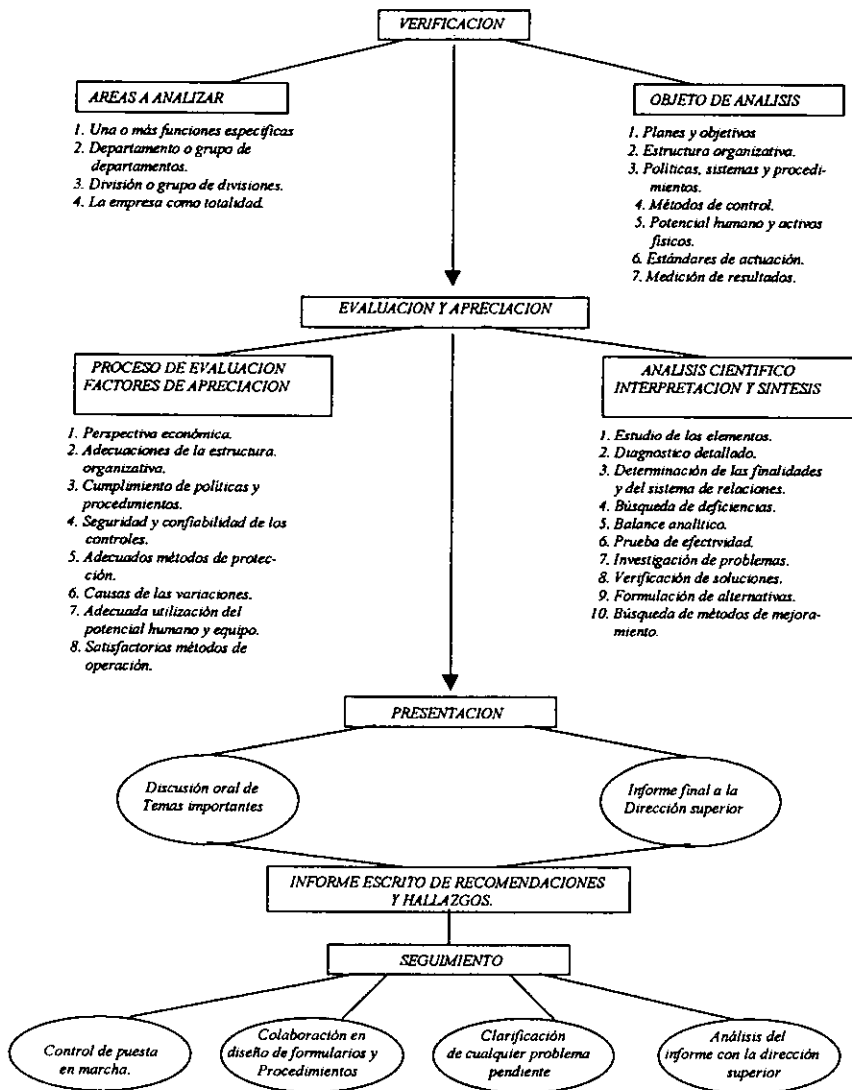
3. Persecución

Aquí se tiene que observar que la empresa ponga en práctica y siga las indicaciones que se señalaron y que no quede solo en palabras sino en acciones(8).

- Revisión de instalación.
- Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos.
- Tratamiento de los detalles no terminados.
- Revisión de informe con la administración.

(8) Ver pie de página en p. 13

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORÍA



Cuadro sinóptico. (8)

(8) Ver pie de página en p. 13

1.2.6. La Auditoría Administrativa, práctica natural del Licenciado en Administración

Citando al Prof. Alvarez ...”La misión principal 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.

Para que la empresa pueda lograr sus fines en la forma más eficiente posible, se requiere la actuación de un coordinador de todas las actividades funcionales de una empresa, viendo a ésta en su conjunto como un todo y aplicando las técnicas y ciencias de la administración moderna.

La preparación del Licenciado en Administración es la que comprende a un coordinador, no es un experto en producción, en distribución, en finanzas o en relaciones humanas, pero sí con suficientes conocimientos en cada una de las áreas para amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de la empresa y lograr sus objetivos, sin desequilibrio que puede provocar una preparación concentrada únicamente en alguna de dichas áreas.

La preparación que el Licenciado en Administración tiene, está enfocada a fondo en la ciencia administrativa de las diferentes funciones de la empresa en forma general y establece como campo natural de acción del profesional de la administración el asesoramiento a la dirección en aspectos de coordinación, evaluación administrativa y diagnóstico de problemas administrativos en las diferentes áreas, a continuación se establecen ciertas características que debe de cubrir este profesional:

- a) Capacidad de análisis.
- b) Gran creatividad.
- c) Capacidad para redactar y expresarse en forma clara y lógica.
- d) Capacidad de observación.
- e) Facilidad para trabajar en grupo.

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración A.C., promulga la siguiente norma, de acuerdo a los profesionales indicados para llevar a cabo la auditoría administrativa:

El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa en entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, con la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

Como se ha podido observar en el desarrollo de este primer capítulo, la auditoría administrativa es una técnica importante para la administración ya que además, es una herramienta de control y evaluación para examinar integralmente un organismo social con el fin de encontrar soluciones para mejorar la administración, y se considera como un servicio profesional realizado por un Licenciado en Administración, ya que éste es el profesional idóneo para ello.

Por último podemos concluir que la auditoría administrativa es dinámica y tiene una visión a futuro, además se debe aplicar en todo organismo independientemente de su magnitud y objetivos, aún siendo deportivos o empresas pequeñas donde se llega a considerar inoperante o incosteable, ya que su aplicación debe ser secuencial y dirigida a lograr la eficiencia total de los mismos”.(9)

(9) Alvarez Anguiano Jorge, “Apuntes de Auditoría Administrativa”, Edición de la F. C. A., UNAM, México, 1997.

CAPITULO 2

Organismos Reguladores

del Deporte Federado

en México

Marco Teórico.

2.1. Comité Olímpico Mexicano, Confederación Deportiva Mexicana, Comisión Nacional del Deporte

2.1.1. Objetivos de los organismos encargados de regular el deporte federado en México.

“Para enaltecer y desarrollar los deportes, para asegurar su independencia y duración, para capacitar mejor a los deportistas y para cumplir un papel educacional relativo a ellos en el mundo y principalmente en nuestro país”(10), las metas y objetivos del Comité Olímpico Mexicano, de la Confederación Deportiva Mexicana y de la Comisión Nacional del Deporte han ido evolucionando a través del tiempo.

El Comité Olímpico Mexicano es una organización independiente que dirige y gobierna las actividades y movimientos olímpicos. Está gobernado por la carta olímpica internacional que enuncia las reglas, reglamentos e instrucciones para su organización, siendo sus responsabilidades básicas las siguientes:

1. Promover y desarrollar las cualidades físicas y morales, las cuales son la base del Deporte.
2. Desarrollar el olimpismo y el movimiento olímpico en México.
3. Promover el desarrollo del deporte.
4. Otorgar los recursos necesarios a las federaciones deportivas para Juegos Centroamericanos, Panamericanos y Olímpicos.(10)

Por otro lado la Confederación Deportiva Mexicana es el organismo deportivo encargado de toda la administración y documentación respecto al deporte federado en México, además es el organismo que otorga el aval a las federaciones y selecciones nacionales para la representación nacional en todas las competencias internacionales y otorga el presupuesto anual para que las federaciones lleven a cabo sus actividades en relación a su planeación.

Con este propósito la Confederación Deportiva Mexicana ha realizado en apego a la Ley de Estímulo y Fomento al Deporte estatutos y normatividades que proporcionen un óptimo desarrollo para un buen resultado en beneficio del deporte federado.

Por último, la Comisión Nacional del Deporte es la encargada de vigilar el desarrollo de los atletas así como de la medicina y metodología deportiva que requieran las federaciones para los mismos. La Comisión es también la encargada de otorgar el presupuesto necesario para campamentos, viajes de entrenamiento y preparación pre-competitivos; todo esto con el fin de proporcionar las herramientas y métodos necesarios para elevar la calidad de los atletas.

(10) Comité Olímpico Mexicano, "Manual y Curso de Normatividad para Dirigentes", México, 1993.

Estos tres organismos forman una comisión tripartita que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar el deporte nacional y federado en base a sus manuales y cursos de normatividad que mencionan los siguientes objetivos:

- 1) Fomentar el desarrollo del deporte en México en todos los niveles, tanto estatal, regional, nacional y para representación nacional.
- 2) Estimular a la juventud para que realice actividades deportivas y culturales valiosas para nuestra sociedad.
- 3) El mejoramiento, crecimiento personal y desarrollo de atletas de alto nivel en todas las ramas deportivas.
- 4) La extensión de asuntos deportivos y culturales en el terreno público.
- 5) Elevar el prestigio nacional e internacional a través del deporte.
- 6) Organizar y desarrollar equipos internacionales, nacionales, regionales y estatales para la búsqueda de una representación con calidad en los diferentes eventos deportivos que se desarrollan cada año.
- 7) Organización de eventos y competencias a nivel nacional e internacional en todas las ramas deportivas con que cuenta México.
- 8) Desarrollar una infraestructura de calidad en instalaciones deportivas a nivel nacional.
- 9) Fomentar y desarrollar las ciencias y medicina aplicada al deporte.
- 10) Seleccionar y desarrollar entrenadores de primer nivel para el desarrollo de los atletas nacionales.
- 11) Otorgar los recursos anuales para el desarrollo de las actividades dentro de las federaciones u organismos estatales y regionales encargados de los diferentes deportes que se desarrollan en México.(11)

2.1.2. Funciones de los organismos deportivos en México

Las funciones que tiene los organismos encargados de dirigir el deporte en México se pueden resumir en los siguientes puntos:

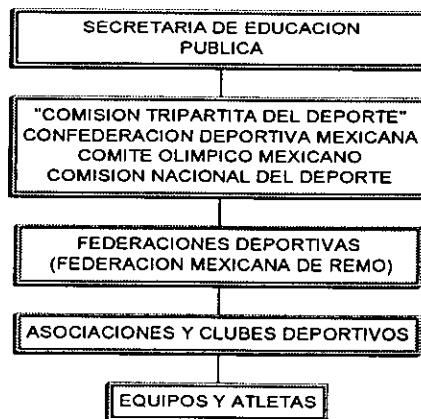
- 1) El Comité Olímpico Mexicano es el encargado de planear y vigilar todas las actividades que se realicen por parte de las federaciones respecto a la participación en Juegos Centroamericanos, Panamericanos, Campeonatos del Mundo y Juegos Olímpicos. Esta planeación y vigilancia abarca los aspectos administrativos, médicos, metodológicos, financieros y otorgamiento de avales para representaciones a nivel internacional.
- 2) La Confederación Deportiva Mexicana, es la encargada de otorgar los recursos monetarios anuales a las federaciones, en base a su plan de actividades y a sus resultados y desempeño, con el fin de que tengan el apoyo suficiente para realizar sus actividades y cumplir con los objetivos que se plantearon. Además la Confederación es la encargada de controlar a todo el deporte federado en México, así como de llevar la administración del mismo y otorgar los avales para que las selecciones nacionales puedan asistir a competencias internacionales.

(11) C.O.M., C.O.D.E.M.E. y C.O.N.A.D.E., "Manuales de organización y normatividad", México, 1998, Pág. 11, Pág. 2-14.

- 3) La Comisión Nacional del Deporte tiene las funciones de otorgar todo el apoyo posible a cada federación para que los atletas tengan la preparación necesaria antes de acudir a eventos y competencias tanto nacionales como internacionales. Este apoyo va desde aspectos médicos, psicológicos, metodológicos, alimenticios y de equipamiento. Además otorga los fondos económicos necesarios para acudir a campamentos de entrenamiento y preparación precompetitiva y otorga becas económicas a los atletas más destacados en cada deporte.

2.1.3. Estructura orgánica y jerárquica del deporte federado en México

La forma en que esta conformada la estructura orgánica del deporte federado en México se puede distinguir en el siguiente organigrama.



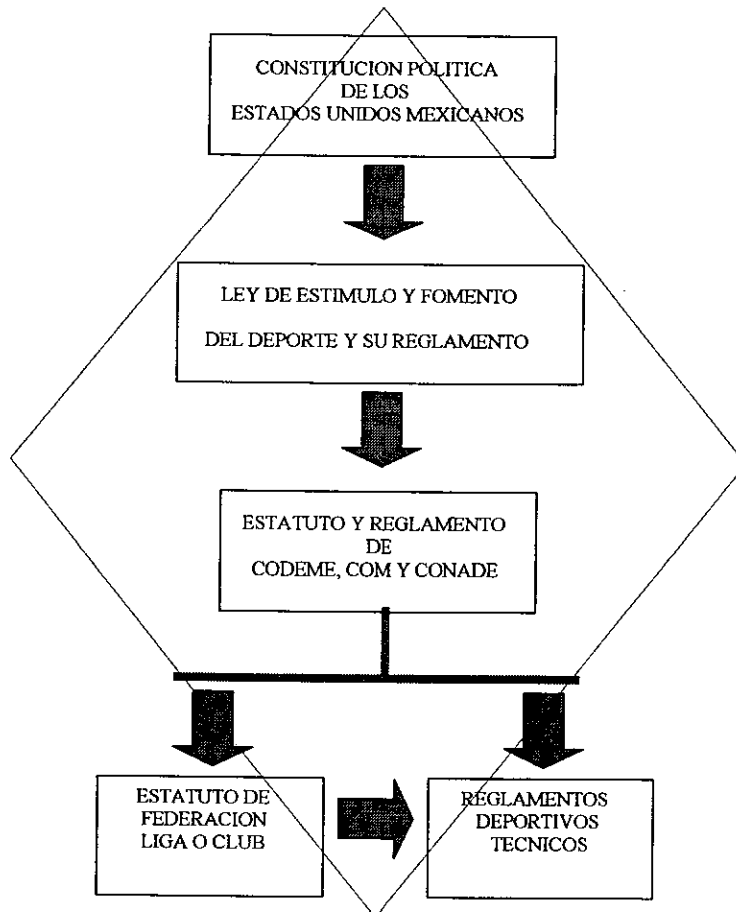
Como se puede observar en el organigrama anterior, la Secretaría de Educación Pública es la cabeza y el más alto organismo encargado de otorgar los recursos necesarios para que los organismos dirigentes del deporte puedan trabajar y llevar a cabo sus actividades. En este caso en particular que es la organización del deporte federado.

Estos tres principales organismos deportivos forman una alianza tripartita para la planeación, la dirección y el control de todas las actividades deportivas que se realizan en el país, además de otorgar los recursos que sean necesarios para la realización de tales funciones, abarcando principalmente al deporte federado (federaciones deportivas) dentro del cual entra la Federación Mexicana de Remo que es dependiente directo de estos organismos en relación a recursos financieros gubernamentales.

El deporte en México como cualquier otra actividad que se realice fuera o dentro del gobierno tiene que tener estatutos y reglamentos bien definidos para poder desarrollar sus funciones en apego a tales normas.

El Comité Olímpico, la Confederación Deportiva, y la Comisión Nacional del Deporte trabajan y desarrollan sus actividades en función a la siguiente jerarquía de normas establecidas por el gobierno mexicano.

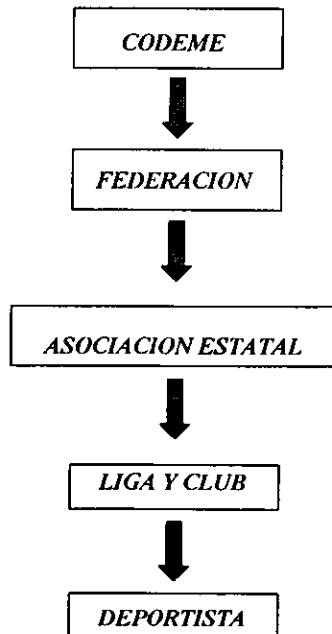
JERARQUIA DE NORMAS APLICADAS AL DEPORTE FEDERADO.



Remo en México

La Federación Mexicana de Remo es un organismo encargado de dirigir todas las actividades relacionadas con el deporte del remo y depende de los tres organismos dirigentes del deporte en lo relativo a los recursos y fondos económicos necesarios para campamentos de preparación, medicina deportiva, instalaciones, material y equipamiento, competencias nacionales e internacionales que ayuden en el desarrollo de este deporte. Pero uno de estos tres organismos cabezas del deporte nacional, es el encargado directo de llevar la administración y control del deporte federado y de otorgar el aval necesario para la representación nacional en eventos y competencias internacionales, así como de proporcionar fondos monetarios fijos anuales para que la federación cuente con los ingresos necesarios para realizar sus funciones administrativas, este organismo es la Confederación Deportiva Mexicana. Además la Confederación Deportiva Mexicana lleva el control y registro de todas las asociaciones, ligas y clubes que también forman parte del deporte federado, así como el registro y seguimiento de todas las actividades de preparación, competitivas y resultados obtenidos de todos los atletas con que cuenta.

A continuación se presenta la estructura administrativa piramidal del deporte federado.



Caso Práctico.

2.2. Organismo regulador del deporte del remo en México

2.2.1. Federación Mexicana de Remo, estructura orgánica

El primer organismo rector del Remo fue fundado en el año de 1913 por las instituciones British Boating Club (BBC) y el club Alemán de Regatas (DRVM) con el nombre de *Asociación de Regatas de México*, primeramente y con el *de Asociación de Remo del D.F.*, posteriormente.

El día 19 de junio de 1961 el Club Británico de México A.C., el Club España A.C., el Club de Remo Antares A.C., el Club Xochimilco de Remo A.C., y el equipo de remo de la Universidad Nacional Autónoma de México constituyeron la *Asociación Mexicana de Remo A.C.*

En la Asamblea General Extraordinaria celebrada el 2 de marzo de 1967, la Asociación Mexicana de Remo en funciones de Federación, cambió su denominación quedando constituida como *Federación Mexicana de Remo, A.C.* (FMR).

Desde entonces la Federación ha ido desarrollándose y trabajando para organizar y dirigir el remo en México.(12)

A continuación se presenta la estructura jerárquica piramidal de la Federación.

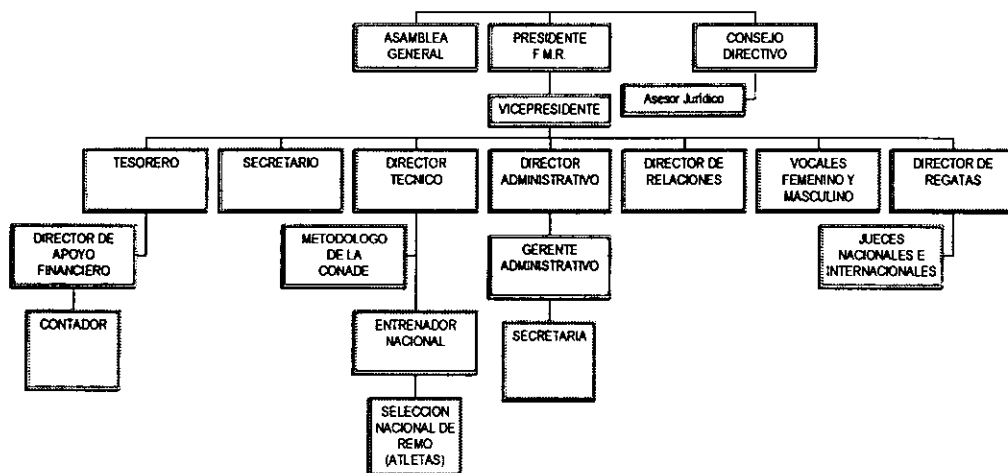


(12) Federación Mexicana de Remo, "Manual de Estatutos y Reglamentos de la F.M.R.", México, 1998.

En el año de 1951, la Asociación de Remo del D.F. (Federación Mexicana de Remo, actualmente), es admitida como Miembro Extraordinario por la Federación Internacional de Remo (FISA), y en el año de 1969 es reconocida como Miembro Ordinario. La FISA es el máximo organismo internacional del remo y dirige y controla a las Federaciones Nacionales de los diferentes países que son miembros.

Las federaciones de remo deben de contar con una estructura interna que les permita desarrollar sus funciones lo más eficientemente posible, para ello deben de contar con los diferentes niveles y departamentos que lo permitan.(12)

La estructura organizacional de la Federación Mexicana de Remo se puede distinguir en el siguiente organigrama.



2.2.2. Objetivos de la Federación Mexicana de Remo

Los objetivos de la Federación Mexicana de Remo son los siguientes:

- 1) La Federación Mexicana de Remo estimulará y fomentará el deporte del Remo aficionado en los Estados Unidos Mexicanos.
- 2) Organizar el deporte del Remo en las entidades federativas de México en donde se practica .
- 3) Representar el Remo ante la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME), el Comité Olímpico Mexicano (COM), y la Comisión Nacional del Deporte (CONADE).
- 4) Representar las actividades del Remo ante la Federación Internacional de Remo (FISA)
- 5) Propiciar la creación de organismos que practiquen el deporte del Remo.

(12) Ver pie de página en p. 23

- 6) Difundir lo más posible el deporte del Remo en las entidades federativas de México en donde se practica.

En base a estos objetivos la Federación Mexicana de Remo debe realizar sus funciones y métodos de trabajo con las cuales desarrolla y pone en marcha su plan anual de actividades para cumplirlo lo más apegado y eficientemente posible a las metas fijadas.

2.2.3. Miembros de la Federación Mexicana de Remo

Los miembros que la Federación Mexicana de Remo afilia actualmente son:

- 1) A los Clubes de Remo radicados en el D.F., mientras se constituya la Asociación de Remo del Distrito Federal. Estos son el Club de la Secretaría de Marina, el Club Antares, el Club Lakeside, el Club España, el Club de Guardias Presidenciales, el Club Chicoco, el Club del I.T.E.S.M. y el Club Canahutli.
- 2) A los Clubes o Equipos de Remo de la Universidad, Politécnico o Escuelas incorporadas a los mismos, cuando estos sean menor a tres. Cuando sean tres o más, deberán constituir su Asociación.
- 3) A los Clubes de Remo de las Entidades Federativas, cuando sean menor a tres. Si son tres o más deberán constituir la Asociación correspondiente. En este caso los clubes son el de Campeche, el Club de Sinaloa, el Club de Guanajuato.

Estos Clubes o Equipos de Remo serán reconocidos con carácter de Asociación para todos los fines inherentes a la Federación, a la Confederación Deportiva Mexicana y en general al Deporte Federado y Organizado de México.

2.2.4. Consejo Directivo de la Federación y Asamblea General.

La Federación Mexicana de Remo, está representada y gobernada por:

1. La Asamblea General, la cual tiene el carácter de Órgano Supremo de esta Asociación Civil.
2. El Consejo Directivo, como órgano permanente, el cual tendrá a su cargo la dirección, control y representación de la Federación.

3. El Presidente, quien es la máxima autoridad representante de la Federación en el ejercicio de las facultades estatutarias y de la demás normatividad aplicable.

El Consejo Directivo es el órgano representativo, ejecutivo y administrativo dotado de facultades y atribuciones para cumplir y hacer cumplir la voluntad de la Asamblea, está integrado por doce personas, las cuales serán elegidas alternativamente y a este efecto quedan numerados de la siguiente manera:

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| 1) Presidente | 2) Vicepresidente |
| 3) Tesorero | 4) Secretario |
| 5) Director Técnico | 6) Director de Regatas |
| 7) Director de Relaciones | 8) Director Administrativo |
| 9) Director de Apoyo Administrativo | 10) Asesor Jurídico |
| 11) Vocal Masculino | 12) Vocal Femenino |

El presidente deberá ser electo en la Asamblea correspondiente al inicio de un Ciclo Olímpico; permanecerá en su cargo durante el mismo tiempo, debiendo ser ratificado cada dos años por la Asamblea General. Podrá ser reelecto por un Ciclo Olímpico más, quedando limitada su gestión a un máximo de ocho años.

Los demás Miembros impares coincidirán en su elección con la del presidente. Los miembros pares serán elegidos a la mitad del Ciclo Olímpico.

La gestión de todos los Miembros durará cuatro años, quedando sujetos a ser ratificados cada dos años por la Asamblea, pudiendo ser elegidos en el mismo cargo un ciclo más como máximo.

El Consejo Directivo se reunirá cada vez que el Presidente, en su ausencia el Vicepresidente o la mayoría de los Miembros así lo acuerden y por lo menos una vez al mes. Para que haya quórum legal en las Juntas de Consejo y de éste en las Asambleas, se requiere la presencia, cuando menos de seis de sus Miembros.

Por otro lado la Asamblea General será considerada legalmente instalada con la asistencia de más de la mitad de los Delegados de los Clubes o Asociaciones debidamente acreditados y del Consejo Directivo.

Las Asambleas Generales estarán integradas por los Delegados designados y debidamente acreditados por los Miembros, no pudiendo hacerse representar por personas afiliadas a otra Institución Miembro.

Los Integrantes del Consejo Directivo no podrán ser Delegados y carecerán de voto, salvo el caso del Presidente, quien goza siempre de voto de calidad en caso de empate en una decisión.

En las Asambleas podrán tratarse únicamente los asuntos expresamente puntualizados en el Orden del Día. Las resoluciones de Asamblea serán obligatorias para todos los miembros de la Federación sin excepción, aún para los disidentes o los ausentes en la sesión.

CAPITULO 3

Metodología de la Investigación

3. Metodología de la Investigación

3.1. Programación de la investigación

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en base a la planeación que se presenta en el siguiente cuadro.

<p><u>PROGRAMACION DE LA INVESTIGACION</u></p> <p>PROYECTO: AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LAS DIRECCIONES ADMINISTRATIVA Y TECNICA DE FEDERACION MEXICANA DE REMO</p>	
--	--

FASE DE LA ACTIVIDAD	META U OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ELABORACION DE INTRODUCCION. ➤ ESTUDIO E INVESTIGACION DE ANTECEDENTES Y CORRIENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EN MEXICO Y EL MUNDO. ➤ CONCEPTOS, OBJETIVOS, TIPOS, REQUISITOS Y ALCANCES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 	<p>REUNIR ELEMENTOS PARA EL ANALISIS Y PRACTICA DEL ESTUDIO DE INVESTIGACION.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ INVESTIGACION DE METODOS PARA LLEVAR A CABO UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 	<p>PRECISAR QUE METODO SE APLICARA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ELABORACION DEL MARCO TEORICO: ESTUDIO SOBRE LOS ORGANISMOS ENCARGADOS DEL DEPORTE EN MEXICO. 	

FASE DE LA ACTIVIDAD	META U OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ELABORACION DEL CASO PRACTICO: ▪ ESTUDIO DE LOS OBJETIVOS Y ESTRUCTURA ORGANICA Y AREAS PROBLEMATICAS DEL ORGANISMO REGULADOR DEL DEPORTE DE REMO EN MEXICO. ➤ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ➤ OBJETIVOS, HIPOTESIS Y ALCANCES. ➤ OBTENCION DE INFORMACION MEDIANTE: ▪ DOCUMENTOS DE LA FEDERACION MEXICANA DE REMO. ▪ LA DEFINICION DE PERSONAS A ENTREVISTAR Y QUE AYUDARAN AL DESARROLLO DE FORMATOS. 	<p>CONOCIMIENTO DEL ORGANISMO SUJETO A ESTUDIO Y REVISION, PARA DEFINIR LINEAS DE INVESTIGACION Y MEDIOS DE OBTENCION DE INFORMACION.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. ➤ ELABORACION DE LOS FORMATOS Y MATRICES. ➤ APLICACIÓN DE LOS FORMATOS. 	

FASE DE LA ACTIVIDAD	META U OBJETIVO
<p>➤ REVISION DE LA DOCUMENTACION MAS IMPORTANTE DE LA F.M.R.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ESTATUTOS. ▪ REGLAMENTOS. ▪ INFORMES DE LA ASAMBLEA ANUAL. ▪ FUNCIONES DE LAS AREAS TECNICO ADMINISTRATIVA. 	<p>EL DESARROLLO Y APLICACION DE LOS FORMATOS Y MATRICES PARA LA IDENTIFICACION DE LAS AREAS A REVISION Y DE LOS PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA DETERMINAR LAS FALLAS O PROBLEMAS EXISTENTES EN LA F.M.R.</p>
<p>➤ REGISTRO DE LA INFORMACION Y TABULACION DE LA MISMA.</p> <p>➤ ANALISIS DE LA INFORMACION Y ESTABLECIMIENTO DE RESULTADOS PARA EL INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.</p> <p>➤ INFORME DE AUDITORIA Y CONCLUSIONES.</p>	<p>DETERMINAR LOS HALLAZGOS OBTENIDOS, CONSIDERANDO LOS RESULTADOS PARA LA ELABORACION DE LAS RECOMENDACIONES EN EL INFORME DE AUDITORIA CON EL OBJETO DE DAR SOLUCIONES PARA LLEGAR A LA EFICIENCIA DENTRO DE LAS AREAS ESTUDIADAS DE LA F.M.R.</p>
<p>➤ DETERMINACION DE BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS.</p>	<p>TENER UN REGISTRO DE LA DOCUMENTACION QUE SE UTILIZO DURANTE LA INVESTIGACION, ASI COMO UNA BASE DE DATOS QUE SIRVAN DE AYUDA PARA EL QUE CONSULTE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACION.</p>

3.2. Planteamiento del problema

Los principales problemas que enfrenta la Federación Mexicana de Remo son de tipo económico, **técnico** y **administrativos**.

El primer tipo de problema esta relacionado con la eficiencia por parte de los organismos deportivos dirigentes en la entrega oportuna de los diferentes tipos de presupuesto que otorgan para el desarrollo de las actividades y funciones propias de la Federación como son, entre otras:

1. Organización de eventos nacionales con una buena calidad e infraestructura.
2. Compra de material y equipo de primera línea para el mejor desarrollo preparativo y competitivo de los atletas y en general del remo nacional.
3. Realización de campamentos de entrenamiento y preparación, en otros países.
4. Asistencia a competencias internacionales para obtener experiencia. roce internacional y un mejor nivel competitivo.

Este es un problema que no solo la Federación Mexicana de Remo padece y no es imputable directamente a ella, ya que diversas instituciones también tienen problemas similares de presupuesto y es en ocasiones por la mala administración de los organismos dirigentes en las diferentes áreas del gobierno para la entrega oportuna de presupuestos o por falta y carencia de los mismos en épocas difíciles o de austeridad, como la que vivimos actualmente en México.

Para aminorar este problema de recursos la Federación busca tener acuerdos con instituciones privadas para incrementar sus ingresos y tener una mejor posición económica que la lleve a desarrollar mejor sus funciones, este tipo de acuerdos en general son patrocinios en los cuales la Federación se obliga en publicitar la marca de los patrocinadores en los diferentes eventos realizados por la Federación, y en otras ocasiones los patrocinadores pueden explotar la imagen del Deporte del Remo para sus propios fines publicitarios. Este tipo de caminos que busca la federación para dar solución a este problema de recursos financieros es excelente pero no es la solución definitiva ya que ésta la tienen en sus manos los organismos dirigentes en la entrega correcta y oportuna de los presupuestos.

Por otro lado los problemas **técnico** y **administrativos** internos de la Federación sí son propios de la misma y está en manos de una buena administración su solución. Este tipo de problemas son principalmente:

1. Falta de comunicación formal en las áreas técnico administrativas de la Federación.
2. Falta de entrega oportuna de información en estas áreas.
3. Ausencia de compromiso en funciones de algunos puestos en estas áreas, principalmente en la dirección técnica, administrativa y de relaciones.
4. Presencia de comunicación informal que crea problemática dentro de las áreas de la Federación.

Este último tipo de problemas **técnico, administrativo** dentro de la Federación Mexicana de Remo es el que da impulso y sentido a este trabajo de investigación que lleva a la aplicación de una auditoría administrativa, para examinar y evaluar dónde y por qué se originan los problemas, qué puestos están involucrados, cuáles son las causas y de esta manera determinar las fallas y dar soluciones y recomendaciones para su corrección.

3.3. Objetivos del trabajo de investigación

1. Conocer las funciones y actividades que realiza la Federación Mexicana de Remo como organismo deportivo.
2. Tener una visión general de la estructura y organización de los organismos encargados del deporte en México.
3. Realizar un estudio y evaluación (Aplicación de una Auditoría Administrativa) dentro de las áreas problemáticas (**técnico y administrativas**) de la Federación Mexicana de Remo.
4. Determinar las causas que originan los problemas dentro de estas áreas.
5. Determinar el grado de eficiencia dentro de estas áreas de la Federación Mexicana de Remo.
6. Desarrollar soluciones para la eliminación de los problemas y el mejoramiento de la eficiencia dentro de las áreas evaluadas de la Federación.

3.4. Hipótesis

“La Auditoría Administrativa es una técnica de la administración, que permite examinar las actividades de cualquier organismo con el fin de corregir deficiencias o mejorar resultados derivados del objeto del organismo”.

“Las metas, objetivos y funciones de las áreas técnico, administrativa y de relaciones que conforman la Federación Mexicana de Remo se cumplen hasta cierto grado y en ocasiones de forma deficiente, esto se examina y evalúa mediante la técnica de la Auditoría Administrativa”.

3.5. Alcances del trabajo de investigación

Los alcances que se pretenden tener con este trabajo de investigación que culmina con la aplicación de una Auditoría Administrativa son en primer lugar que este documento sea accesible a toda la Federación Mexicana de Remo y sobre todo los miembros de las áreas problemáticas de la misma tengan un estudio lo suficientemente completo de las causas que originan los problemas y de sus posibles soluciones además

para emplearlo como un apoyo para la toma de futuras decisiones y elaboración de planes y objetivos.

Por otra parte es tener un documento que sirva como difusión y motivación a realizar Auditorias Administrativas dentro de Organismos Deportivos ya que en la actualidad no hay muchas investigaciones enfocadas a una auditoria administrativa aplicada a este tipo de instituciones y puede ser este trabajo un medio por el cual gente interesada tenga un documento más como referencia de esta técnica administrativa, con sus limitaciones y ventajas que pueda tener, pero siempre buscando un trabajo de calidad.

3.6. Recopilación de datos

3.6.1. Documentos a revisar

Los documentos propios de la Federación Mexicana de Remo y de los organismos deportivos (CODEME, COM, CONADE) que servirán como complemento de información para realizar la auditoría administrativa son:

1. Estatutos de la Federación Mexicana de Remo.
2. Reglamentos de la Federación Mexicana de Remo.
3. Informe de actividades realizadas en 1998 en la Asamblea Ordinaria por parte del Consejo Directivo de la Federación Mexicana de Remo.
4. Funciones de las áreas técnico administrativas de la Federación.
5. Manual de Normatividad de la Confederación Deportiva Mexicana.
6. Manual del Deporte del Comité Olímpico Mexicano.
7. Organigramas y funciogramas en general.

3.6.2. Determinación de las personas a entrevistar en la investigación

Las personas que se eligieron para cooperar en este trabajo de investigación con sus opiniones y respuestas a las entrevistas y desarrollo y aplicación de los formatos y matrices para recopilar y analizar la información son las que más conocimiento tienen dentro de las áreas con la problemática principal de la Federación, planteada anteriormente en el punto 3.2. de este capítulo y además algunas de ellas forman parte del Consejo Directivo de la Federación, también se eligió recabar la opinión e información por parte de algunos delegados y miembros de los clubes pertenecientes a la Federación para tener una visión más amplia dentro de esta investigación, algunas de estas personas son:

1. Ing. Alfredo Aguilar Morales, Presidente de la Federación Mexicana de Remo.
2. Ing. Luis Cervelló Gendrop, Director Técnico de la Federación Mexicana de Remo.
3. Dra. Elinora Méndez Villarreal, Directora Administrativa de la Federación Mexicana de Remo.
4. Dr. Santiago Fuentes Castañeda, Director de Relaciones de la Federación Mexicana de Remo.
5. Lic. Guillermo Blanquet, Gerente Administrativo de la Federación Mexicana de Remo.
6. Srta. Olimpia Jiménez D, Asesora Metodológica y Técnica de la Comisión Nacional del Deporte para la F.M.R.
7. Prof. Michael Ivanov Romulovich, Entrenador Nacional

3.6.3. Diseño de los formatos y matrices para la captura y análisis de la información

Los formatos que se elaboraron se desarrollaron con el objetivo de recopilar y seleccionar los datos e información referente a las funciones y elementos de la Dirección Administrativa y Técnica de la Federación

Se elaboraron cinco tipos de formatos y matrices, los cuales se pueden observar en las siguientes figuras:

Figura 1.

FORMATO PARA EL ANALISIS FACTORIAL

I. Nombre de la Función de la Dirección Administrativa o Técnica

ELEMENTOS	A	B	C	D
Nombre	Nivel de eficiencia	Nivel de eficiencia	Nivel de eficiencia	Nivel de eficiencia

A= Adecuado 100%
 B= Mediano 50%
 C= Inadecuado 25%
 D= Inexistente 0%

E= Eficiencia

Figura 2.

FORMATO PARA EL ANALISIS CAUSAL

Dirección Administrativa o Técnica

Nombre de la función

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Nombre						

Suma del Total de Causas

Porcentajes % % % % % %

Figura 3

FORMATO PARA LA LISTA SUMARIA DE LA FUNCION		
Nombre de la función de la Dirección Administrativa o Técnica		
PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
Función en donde se origina la deficiencia y porcentaje de influencia	VARIABLES CAUSANTES DE LA DEFICIENCIA	Elemento deficiente

Figura 4

FORMATO PARA LA MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS								
Matriz de Limitaciones y Causas								
Porcentajes Relativos								
Eficiencia	Elementos de la Dirección	Análisis Causal						Suma
		1	2	3	4	5	6	
%	Objetivos	%	%	%	%	%	%	
%	Planes	%	%	%	%	%	%	
%	Estructura		%		%	%		
%	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	%	%	%	%	%	%	
%	Recursos Humanos		%	%	%	%	%	
%	Recursos Físicos		%	%	%	%	%	
	Suma %	%	%	%	%	%	%	%
	Porcentaje de influencia	%	%		%	%		
	N° de funciones limitadas	N°	N°	N°	N°	N°	N°	

Figura 5.

**FORMATO PARA EL CUADRO CONDENSADO DE EVALUACION DE LA
EFICIENCIA**

Evaluación de la Dirección Administrativa o Técnica

Elementos de la Dirección	Importancia	Contribución	Eficiencia	Contribución Real	Areas de Escasa Acción
Objetivos	Nivel N°	%	%	%	
Planes	Nivel N°	%	%	%	
Estructura	Nivel N°	%	%	%	
Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Nivel N°	%	%	%	
Recursos Humanos	Nivel N°	%	%	%	
Recursos Físicos	Nivel N°	%	%	%	
Suma	Nivel N°	100%		%	

Eficiencia %
 Deficiencia %

CAPITULO 4

Obtención de Información

4. Obtención de información.**4.1. Aplicación de los formatos****4.1.1. ANALISIS FACTORIAL DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA****I. Objetivos de la Dirección Administrativa**

ELEMENTOS	A	B	C	D
Objetivos a largo plazo				X
Objetivos a mediano plazo		X		
Objetivos a corto plazo	X			
Objetivos factibles y reales	X			
Flexibilidad ante condiciones cambiantes			X	
Control		X		

A= Adecuado 100%
 B= Mediano 50%
 C= Inadecuado 25%
 D= Inexistente 0%

$$\frac{2 \times 100 + 2 \times 50 + 1 \times 25}{5} = 54.16\% \text{ Mediano}$$

II. Planes de la Dirección Administrativa

ELEMENTOS	A	B	C	D
Planes a largo plazo				X
Planes a mediano plazo			X	
Planes a corto plazo	X			
Planes factibles y reales	X			
Flexibilidad ante condiciones cambiantes			X	
Métodos de planeación		X		
Medición de la actuación de la Dirección Administrativa en comparación con los planes		X		
Medición de resultados de los planes		X		
Control			X	

A= Adecuado 100%

B= Mediano 50%

C= Inadecuado 25%

D= Inexistente 0%

$$\frac{2 \times 100 + 3 \times 50 + 4 \times 25}{9} = 50\% \text{ Mediano}$$

III. Estructura de la Dirección Administrativa

ELEMENTOS	A	B	C	D
Organigrama				X
Personal de la Dirección Administrativa		X		
Funciones	X			
Deberes y Responsabilidades	X			
Lineas de autoridad y niveles jerárquicos	X			
Canales de comunicación			X	
Control			X	

A= Adecuado 100%
 B= Mediano 50%
 C= Inadecuado 25%
 D= Inexistente 0%

$$\frac{3 \times 100 + 1 \times 50 + 2 \times 25}{7} = 57.14\% \text{ Mediano}$$

7

IV. Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos de la Dirección Administrativa

ELEMENTOS	A	B	C	D
Formulación y desarrollo		X		
Registro	X			
Aplicación y actualización		X		
Reales y factibles		X		
Flexibilidad ante condiciones cambiantes			X	
Medición		X		
Control y vigilancia		X		

A= Adecuado 100%
 B= Mediano 50%
 C= Inadecuado 25%
 D= Inexistente 0%

$$\frac{1 \times 100 + 5 \times 50 + 1 \times 25}{7} = 53.5\% \text{ Mediano}$$

7

V. Recursos Humanos de la Dirección Administrativa

ELEMENTOS	A	B	C	D
Calidad del personal y colaboradores		X		
Capacitación y desarrollo		X		
Condiciones de trabajo	X			
Medición del desempeño y rendimiento		X		
Comunicación		X		
Descripción del trabajo		X		
Control		X		

A= Adecuado 100%
 B= Mediano 50%
 C= Inadecuado 25%
 D= Inexistente 0%

$$\frac{1 \times 100 + 6 \times 50}{7} = 57.14\% \text{ Mediano}$$

7

VI. Recursos Físicos de la Dirección Administrativa

ELEMENTOS	A	B	C	D
Bienes inmuebles: Oficinas Pista de competencia Gradas Torres de meta y competencia Cronometro fijo etc.	X			
Bienes muebles: Botes de remo Lanchas de motor Equipo de arbitraje Básculas Gimnasio y pesas Camionetas y remolques Equipo de computo Equipo de oficina	X			
Espacio disponible	X			
Condiciones de bienes muebles e inmuebles	X			
Mantenimiento de material y equipo		X		
Esquemas del equipo y de su uso			X	
Control		X		

A= Adecuado 100%

B= Mediano 50%

C= Inadecuado 25%

D= Inexistente 0%

$$4 \times 100 + 2 \times 50 + 1 \times 25$$

$$= 75\% \text{ Mediano}$$

7

4.1.2. ANALISIS FACTORIAL DE LA DIRECCION TECNICA

I. Objetivos de la Dirección Técnica

ELEMENTOS	A	B	C	D
Objetivos a largo plazo				X
Objetivos a mediano plazo				X
Objetivos a corto plazo		X		
Objetivos factibles y reales		X		
Flexibilidad ante condiciones cambiantes			X	
Control			X	

A= Adecuado 100%
 B= Mediano 50%
 C= Inadecuado 25%
 D= Inexistente 0%

$$\frac{2 \times 50 + 2 \times 25}{\quad} = 25\% \text{ Inadecuado}$$

II. Planes de la Dirección Técnica

ELEMENTOS	A	B	C	D
Planes a largo plazo				X
Planes a mediano plazo			X	
Planes a corto plazo	X			
Flexibilidad ante condiciones cambiantes			X	
Métodos de planeación		X		
Medición de resultados		X		
Campamentos de entrenamiento		X		
Competencias nacionales			X	
Competencias internacionales				
Medicina deportiva				
Metodología del entrenamiento				
Evaluaciones de rendimiento				
Evaluaciones morfofuncionales				
Compra de material				
Promoción deportiva				
Control				

A= Adecuado 100%
 B= Mediano 50%
 C= Inadecuado 25%
 D= Inexistente 0%

$$\frac{4 \times 100 + 7 \times 50 + 4 \times 25}{16} = 53.12\% \text{ Mediano}$$

III. Estructura de la Dirección Técnica

ELEMENTOS	A	B	C	D
Organigrama				X
Personal de la Dirección Técnica		X		
Funciones	X			
Deberes y Responsabilidades	X			
Líneas de autoridad y niveles jerárquicos		X		
Canales de comunicación				X
Control			X	

A= Adecuado 100%

B= Mediano 50%

C= Inadecuado 25%

D= Incistente 0%

$$\frac{2 \times 100 + 2 \times 50 + 1 \times 25}{7} = 46.42\% \text{ Inadecuado}$$

7

IV. Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos de la Dirección Técnica

ELEMENTOS	A	B	C	D
Formulación y desarrollo		X		
Promoción de remo			X	
Alto rendimiento		X		
Selección Nacional		X		
Campamentos de entrenamiento y preparación precompetitiva		X		
Competencias internacionales: Juegos centroamericanos panamericanos y olímpicos		X		
Registro		X		
Aplicación y actualización		X		
Reales y factibles		X		
Flexibilidad ante condiciones cambiantes			X	
Medición		X		
Control y vigilancia			X	

A= Adecuado 100%
 B= Mediano 50%
 C= Inadecuado 25%
 D= Inexistente 0%

$$\frac{9 \times 50 + 3 \times 25}{12} = 43.75\% \text{ Inadecuado}$$

IV. Recursos Humanos de la Dirección Técnica

ELEMENTOS	A	B	C	D
Calidad del Director Técnico				X
Calidad del entrenador Nacional	X			
Calidad del asesor de metodología			X	
Calidad de los colaboradores de la Dirección Técnica		X		
Condiciones de trabajo		X		
Medición del desempeño y rendimiento		X		
Comunicación				X
Descripciones del trabajo		X		
Capacitación y desarrollo			X	
Cooperación			X	
Control			X	

A= Adecuado 100%
 B= Mediano 50%
 C= Inadecuado 25%
 D= Inexistente 0%

$$\frac{1 \times 100 + 4 \times 50 + 4 \times 25}{16} = 36.36\% \text{ Inadecuado}$$

VI. Recursos Físicos de la Dirección Técnica

ELEMENTOS	A	B	C	D
Espacio disponible	X			
Botes de remo y equipo de entrenamiento y competencia	X			
Equipo de audio, video y computación para el mejor desarrollo de la metodología del entrenamiento	X			
Accesorios para entrenamiento y complementos médico-alimenticios para los atletas		X		
Condiciones del equipo de entrenamiento y competencia	X			
Equipo de herramientas para reparación y ajustes		X		
Material y equipo de repuesto y accesorios		X		
Mantenimiento			X	
Control		X		

A= Adecuado 100%
 B= Mediano 50%
 C= Inadecuado 25%
 D= Inexistente 0%

$$\frac{4 \times 100 + 4 \times 50 + 1 \times 25}{9} = 69.44\% \text{ Mediano}$$

4.1.3. ANALISIS CAUSAL DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA

Objetivos

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Objetivos a largo plazo	X	X			X	
Objetivos a mediano plazo	X	X			X	
Objetivos a corto plazo						
Objetivos factibles y reales						
Flexibilidad ante condiciones cambiantes		X			X	
Control		X		X	X	
	2	4		1	4	
	19%	36%		9%	36%	

Planes

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Planes a largo plazo	X			X	X	
Planes a mediano plazo	X			X	X	
Flexibilidad ante condiciones cambiantes		X		X	X	
Métodos de planeación				X	X	
Medición de la actuación de la Dirección en comparación con los planes		X		X		
Medición de resultados de los planes				X		
Control		X		X	X	

2	3	7	5
12%	18%	41%	29%

Estructura

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Organigrama		X		X	X	
Personal de la Dirección		X			X	
Canales de comunicación				X	X	
Control		X		X	X	

3

3

4

30%

30%

40%

Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Formulación y desarrollo		X			X	
Aplicación y actualización		X			X	
Reales y factibles		X			X	
Flexibilidad ante condiciones cambiantes		X		X	X	
Medición		X			X	
Control y Vigilancia		X			X	

6

1

6

46%

8%

46%

Recursos Humanos

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Calidad del personal y colaboradores				X	X	
Capacitación y desarrollo				X		
Medición del desempeño y rendimiento				X		
Comunicación				X	X	
Descripción del trabajo				X		
Control y Vigilancia				X	X	

2

6

3

18%

55%

27%

Recursos Físicos

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Mantenimiento de bienes muebles e inmuebles				X	X	
Esquemas del equipo y de su uso				X	X	
Control		X		X	X	

	1	3	3
	14%	43%	43%

4.1.4. ANALISIS CAUSAL DE LA DIRECCION TECNICA

Objetivos

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Objetivos a largo plazo	X	X			X	
Objetivos a mediano plazo	X	X			X	
Flexibilidad ante condiciones cambiantes		X		X	X	
Control		X		X	X	

2	4	2	4
17%	33%	17%	33%

Planes

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Planes a largo plazo		X	X	X	X	
Planes a mediano plazo		X	X	X	X	
Planes a corto plazo		X	X	X	X	
Métodos de planeación				X	X	
Flexibilidad ante condiciones cambiantes		X		X	X	X
Medición de resultados de los planes				X	X	
Campamentos de entrenamiento		X	X		X	X
Competencias nacionales		X			X	
Competencias internacionales		X			X	X
Medicina deportiva	X	X	X		X	
Promoción deportiva	X	X	X		X	
Control		X		X	X	
	2	10	6	7	12	3
	5%	25%	15%	18%	30%	7%

Estructura

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Fisicos
Organigrama		X		X	X	
Personal de la Dirección		X		X		
Canales de comunicación				X	X	
Control		X		X	X	

3

4

3

30%

40%

30%

Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Formulación y desarrollo			X	X	X	
Promoción de remo		X		X	X	
Alto rendimiento		X			X	
Selección Nacional		X			X	
Campamentos de entrenamiento y preparación precompetitiva		X	X		X	
Competencias internacionales		X	X		X	
Registro				X	X	
Aplicación y actualización	X			X	X	
Reales y factibles		X	X		X	
Flexibilidad ante condiciones cambiantes		X			X	
Medición			X		X	
Control		X		X	X	

1 8 6 5 12

3% 25% 19% 16% 37%

Recursos Humanos

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Calidad del Director Técnico		X	X		X	
Calidad del Asesor de metodología		X	X		X	
Calidad de los Colaboradores de la Dirección Técnica		X	X		X	
Condiciones de trabajo		X	X			
Medición del desempeño y rendimiento		X		X	X	
Comunicación			X	X	X	
Descripciones del trabajo		X		X		
Capacitación y desarrollo		X		X	X	
Cooperación			X		X	
Control		X		X	X	

8	6	5	8
30%	22%	18%	30%

Recursos Físicos

ELEMENTOS	Objetivos	Planes	Estructura	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Accesorios para entrenadores y complementos medicos-alimenticios para los atletas		X	X		X	
Equipo y herramientas de reparación y ajustes		X	X		X	
Material y equipo de repuesto y accesorios		X	X		X	
Mantenimiento				X	X	
Control		X		X	X	

4	3	2	5
29%	21%	14%	36%

4.1.5. LISTA SUMARIA DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA

1. Objetivos de la Dirección Administrativa

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
19% Objetivos.	Falta de formulación y desarrollo de objetivos a mediano y largo plazo.	Los objetivos a largo y mediano plazo de la Dirección Administrativa son inexistentes ya que dentro de sus planes no se contemplan fines específicos a futuro ni proyección adecuada de metas que conlleven a una continuidad ya que solo se tienen previstos objetivos a corto plazo.
36% Planes.	Falta de interés en buscar y desarrollar una infraestructura eficiente en el manejo de operaciones y funciones administrativas.	Los objetivos a largo y mediano plazo son inexistentes también a causa de que dentro de los planes de la Dirección Administrativa no se prevén fines ni metas con una visión que contemple actividades más allá de las requeridas en el momento, se tienen únicamente planes que contemplan el desarrollo y cumplimiento de actividades y funciones inmediatas; tampoco se encuentran elementos que señalen que se deben seguir objetivos y acciones derivados que ayuden a soportar cambios en el ambiente interno o externo sin modificar sustancialmente los objetivos iniciales es decir no hay una adecuada flexibilidad dentro de los objetivos ante condiciones cambiantes. Por otro lado los objetivos de la misma Dirección son imprecisos porque dentro de la Planeación no se tiene nada que especifique la implantación de un control verificador del correcto desarrollo y cumplimiento de los objetivos y actividades que tiene asignadas.

<p>9%</p> <p>Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.</p>	<p>Carencia de un sistema de control.</p>	<p>Dentro de los Programas, Normas, Procedimientos o Estatutos que tiene la Dirección Administrativa no se encuentra establecido nada referente a llevar un control que como tal verifique las actividades y analice e interprete resultados, lo cual provoca un incremento en la deficiente verificación de los objetivos de la Dirección.</p>
<p>36%</p> <p>Recursos Humanos.</p>	<p>Falta de interés y de compromiso en preparar y desarrollar mejor al equipo humano (administrativo y deportivo) dentro de la realización de la funciones de la Dirección.</p>	<p>La deficiencia técnica y profesional de los Recursos Humanos son una de las principales causas de que los objetivos de la Dirección Administrativa no se realicen adecuadamente ya que el interés y eficiencia del Director Administrativo aparentemente no es la adecuada lo cual se refleja e influye en los demás colaboradores de la Dirección además de no existir una comunicación eficiente y adecuada lo cual afecta negativamente tanto la eficiencia del trabajo como en la toma de ciertas decisiones provocando que los objetivos y planes no se desarrollen conforme a las necesidades reales existentes de la Dirección.</p>

2. Planes de la Dirección Administrativa

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
12% Objetivos.	Falta de una adecuada visión y establecimiento de objetivos.	Los planes a largo plazo son inexistentes y los planes a mediano plazo son inadecuados dentro de la Dirección administrativa a causa de que en los objetivos no se contempla una continuidad que permita el desarrollo y planeación de las actividades y funciones con el fin de establecer estrategias encaminadas a planear a futuro bases sólidas que permitan a otras generaciones una continuidad en el trabajo realizado.
18% Planes.	Falta de interés por desarrollar planes eficientes y formulados para cubrir las necesidades reales de la Dirección.	Dentro de los propios planes existente no existe nada que señale que se deben de seguir planes y acciones secundarios que ayuden a soportar cambios en el medio ambiente interno o externo sin modificar sustancialmente los planes iniciales es decir no hay una adecuada flexibilidad dentro de la planeación ante condiciones cambiantes. Asimismo la planeación existente es consecuencia de que la medición de actuación de la propia Dirección Administrativa no sea la adecuada ya que dentro de los planes no se especifica firmemente como se debe de llevar esta medición para comparar el desarrollo de funciones con la planeación elaborada. Por otro lado y como ya se ha mencionado, dentro de los propios planes de la Dirección Administrativa no se encuentra establecido nada referente a llevar un control como tal que verifique las actividades y analice e interprete resultados, esto provoca que el control de los planes sea inadecuado.

<p>41%</p> <p>Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.</p>	<p>No se cuentan con programas y procedimientos adecuados para el desarrollo de una adecuada planeación.</p>	<p>No se encuentra nada referente con establecer programas a largo y mediano plazo por lo cual existe esta deficiencia, además los procedimientos y métodos que se emplearon para elaborar los planes no fueron los más adecuados ya que además de no elaborar planes a futuro y de esta manera dar una continuidad al trabajo, no existen planes alternos y acciones a seguir en caso de presentarse alguna condición o cambio en el medio ambiente interno o externo que pueda afectar a la planeación existente por lo cual no hay una flexibilidad adecuada ante las condiciones cambiantes.</p> <p>Por otro lado los Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos existentes son consecuencia de que la medición de actuación de la propia Dirección Administrativa y de los resultados de los planes establecidos no sea la adecuada ya que no hay nada que establezca una adecuada y verdadera verificación y medición que abarque estos elementos y además indique como ejecutarla y registrarla.</p> <p>Por último y como ya se ha mencionado dentro de estos Programas, Normas etc., no existe nada establecido referente a llevar un control como tal que verifique las actividades y analice e interprete resultados por lo cual el control de todos los elementos que conforman a la Dirección no es el adecuado ya que no se realiza como una etapa indispensable de una buena administración.</p>
<p>29%</p> <p>Recursos Humanos.</p>	<p>No se cuenta con un Director Administrativo lo suficientemente preparado y con interés para realizar sus funciones.</p>	<p>La deficiencia en la calidad de los Recursos Humanos son una de las principales causas de que los elementos que conforman a los planes de la Dirección Administrativa no trabajen adecuadamente ya que como se mencionó anteriormente la calidad, interés y eficiencia del Director Administrativo aparentemente no es la adecuada y esto repercute e influye en los demás colaboradores de la Dirección al momento de realizar sus funciones, además no existe una comunicación eficiente y adecuada por parte del Director Administrativo hacia sus</p>

		<p>colaboradores ya que en muy pocas ocasiones se tienen reuniones y esto influye tanto en la eficiencia del trabajo como en la toma de ciertas decisiones, todo esto provoca que los planes a largo y mediano plazo su flexibilidad ante condiciones cambiantes y el control adecuado de los mismos no se desarrollen conforme a las necesidades reales y existentes de la Dirección afectando a otros elementos.</p>
--	--	--

3. Estructura de la Dirección Administrativa

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
30% Planes.	No se tienen los mejores métodos para el establecimiento de una adecuada estructura.	<p>Dentro de la elaboración de los planes que tiene la Dirección Administrativa no se contempla el tener elaborado y registrado un organigrama que muestre los puestos, niveles jerárquicos y funciones así como la estructura propia que tiene la Dirección.</p> <p>La conformación del personal de la Dirección Administrativa es limitado ya que se tienen colaboradores que realizan múltiples funciones y llega a ser demasiada la carga de trabajo por lo cual en numerosas ocasiones la eficiencia y calidad de sus actividades no es la adecuada, todo ello es causa de los planes que se tienen y que no están debidamente elaborados para conformar un mejor y adecuado equipo de colaboradores y una mejor división del trabajo que repercute en un mejor desempeño en el trabajo realizado dentro de la Dirección.</p> <p>Por otro lado no se encuentra establecido nada referente a llevar un control como tal que verifique las actividades y analice e interprete resultados, esto provoca que el control de los planes sea inadecuado.</p>
30% Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.	Carencia de programas o normas que establezcan una infraestructura eficiente para el correcto funcionamiento estructural y organizacional.	<p>Dentro de los Programas, Normas, etc., de la Dirección Administrativa no se encuentra ningún artículo o elemento que indique la elaboración de un organigrama que proporcione una visión y definición de los puestos, niveles jerárquicos y funciones así como la estructura propia que tiene la Dirección.</p> <p>Otra deficiencia que tienen estos Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos y que es de suma importancia para un buen y adecuado intercambio de información es que no indican que se deben de implantar adecuados canales de comunicación para que los colaboradores de la Dirección estén debidamente capacitados e informados</p>

		<p>para realizar sus funciones apoyándose en este importante elemento que permita realizar una adecuada administración.</p> <p>Por último y como ya se ha mencionado dentro de estos Programas, Normas etc., no existe nada referente a llevar un buen control que verifique las actividades y analice e interprete resultados por lo cual el control de todos los elementos que conforman a la Dirección no es el adecuado ya que no se realiza como una etapa indispensable de una buena administración.</p>
<p>40%</p> <p>Recursos Humanos.</p>	<p>El bajo interés y disposición del Director Administrativo repercute en el desempeño general de la Dirección.</p>	<p>Como ya se ha mencionado el deficiente Equipo Humano existente es una de las principales causas de que los elementos que conforman a la estructura de la Dirección Administrativa no trabajen adecuadamente ya que la calidad, interés y eficiencia del Director Administrativo aparentemente no es la adecuada y esto repercute e influye en los demás colaboradores de la Dirección. La misma deficiencia del organigrama existente se demuestra en el momento de realizar sus funciones, además de no existir una comunicación eficiente y adecuada de parte del Director Administrativo hacia sus colaboradores ya que en muy pocas ocasiones se tienen reuniones y esto afecta tanto en la eficiencia del trabajo como en la toma de ciertas decisiones, todo esto provoca que la estructura y el control adecuado de la misma no se desarrollen conforme a las necesidades reales y existentes de la Dirección.</p>

4. Programas, Normas, Procedimientos y Reglamentos de la Dirección Administrativa

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
<p>46%</p> <p>Planes.</p>	<p>No se cuenta con lineamientos, programas y procedimientos adecuados.</p>	<p>Dentro de los planes de la Dirección Administrativa no se incluyó y contemplo una adecuada formulación, desarrollo, aplicación y actualización de los Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos ya que estos al no ser reales y factibles afectan directa o indirectamente las funciones de los demás elementos que conforman a la Dirección Administrativa; todo esto repercute también en la flexibilidad de los propios Programas y Normas ante condiciones cambiantes tanto del medio ambiente interior como externo ya que no existe ningún reglamento o artículo que indique acciones secundarias para soportar este tipo de cambios sin afectarlos directa y sustancialmente, como sucede actualmente.</p> <p>Por otro lado en la planeación de la Dirección Administrativa no se encuentra establecido nada referente a llevar un control que como tal verifique las actividades y analice e interprete resultados lo cual provoca que el control en la elaboración y fijación de los Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos existentes no sea adecuado.</p>
<p>8%</p> <p>Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.</p>	<p>En el desarrollo de los programas no se previeron procedimientos secundarios para solucionar imprevistos.</p>	<p>Dentro de los propios Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos que tiene la Dirección Administrativa no existe un plan o estrategia que sin tener que modificar las metas y esencia de los mismos Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos iniciales, ayude a soportar cambios que pueda suscitarse en el ambiente dando como consecuencia una inadecuada flexibilidad ante condiciones cambiantes.</p>

46% Recursos Humanos.	Falta de interés por parte del Director administrativo y secases de comunicación.	Como ya se ha mencionado con anterioridad el deficiente Equipo Humano es causa de que Programas, Normas, Procedimientos y Reglamentos de la Dirección Administrativa no se desarrollen adecuadamente ya que además de la deficiente calidad e interés del Director Administrativo, que repercute e influye en los demás colaboradores de la Dirección, entre otras, así como en la falta de realización, formulación y aplicación de los Programas y en una adecuada medición de los mismos, no existe una comunicación eficiente y adecuada por parte del Director Administrativo hacia sus colaboradores afectando la eficiencia del trabajo y la toma de ciertas decisiones, provocando que los Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos y el control adecuado de los mismos no se desarrolle conforme a las necesidades reales y existentes de la Dirección y sean inadecuados afectando a todos los demás elementos.
--------------------------	---	--

5. Recursos Humanos de la Dirección Administrativa

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
18% Planes.	Existe carencias en la planeación de programas de capacitación y desarrollo.	Los planes no tienen realmente contemplado un procedimiento que desarrolle e implante un programa para la capacitación y desarrollo del personal. Esta capacitación solo se realiza cuando ya es indispensable y necesaria sin tener dentro de la planeación inicial un programa que involucre a esta capacitación y desarrollo como un elemento necesario para tener mejor preparado al personal y colaboradores y así realicen mejor y con eficiencia sus funciones y permita una adecuada administración. Por otro lado en la planeación de la Dirección Administrativa y como ya se ha mencionado no se encuentra establecido nada referente a llevar un control que como tal verifique y registre las actividades y analice e interprete resultados propiciando que el control de los miembros y sus funciones no sea adecuado.
55% Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.	Falta establecer métodos y programas eficientes para capacitar al personal.	Dentro de los Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos de la Dirección Administrativa no existe referencia o elementos que contemplen establecer y desarrollar acciones para la capacitación y desarrollo del personal, la descripción del trabajo y su medición y desempeño. Esta serie de elementos solo se llevan a cabo cuando ya es indispensable y necesaria su aplicación sin que existan rigidamente dentro de la programación, normas o estatutos iniciales que involucren esta capacitación o descripción de funciones y medición del personal como elementos necesarios para tener mejor preparado al personal y colaboradores y así realicen mejor y con eficiencia sus funciones y exista una adecuada administración.

		<p>Otro problema que provoca la deficiencia de estos Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos y que es de suma importancia para el buen y adecuado intercambio de información es que no indican como se deben de implantar, fijar y llevar a cabo adecuados canales de comunicación entre los colaboradores y la Dirección. Lo anterior incapacita y mantiene mal informados para realizar sus funciones al personal administrativo, lo cual se incrementa con la falta de reuniones y juntas programadas.</p> <p>Por último y como ya se ha mencionado anteriormente, dentro de estos Programas, Normas etc., no existe nada establecido referente a llevar un control que verifique las actividades y analice e interprete los resultados del equipo humano que conforman a la Dirección ya que no se realiza como una etapa indispensable en una buena administración.</p>
27% Recursos Humanos.	No hay una persona o personas especializadas que realicen y formulen programas y procedimientos acordes a las necesidades existentes.	<p>Como ya se ha mencionado los Recursos Humanos son causa de que sus propios elementos no trabajen adecuadamente ya que además de la inadecuada calidad, interés y eficiencia del Director Administrativo que repercute e influye en los demás colaboradores de la Dirección entre otras cosas en la misma deficiencia en la realización de sus funciones, no exista una adecuada elección y reclutamiento del personal que labora y coopera en la propia Dirección, además de la falta de una buena comunicación entre colaboradores por la inexistencia de canales de comunicación.</p> <p>Por último y como es ya costumbre los recursos humanos influyen también en el inadecuado control por la falta de interés en la implantación de adecuados métodos de control para una correcta verificación de funciones.</p>

6. Recursos Físicos de la Dirección Administrativa

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
14% Planes.	No se cuenta con sistemas adecuados de control y vigilancia.	En la planeación de la Dirección Administrativa no se encuentra establecido como llevar a cabo un adecuado control como tal, que verifique y registre las actividades y analice e interprete resultados; solo se menciona que se debe de realizar pero no indica como desarrollarlo mediante un programa y procedimientos que lo señalen, esto provoca que el control de los recursos físicos, como son bienes muebles e inmuebles sea inadecuado.
43% Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.	No se realiza de forma adecuada el mantenimiento de los bienes físicos de la Dirección.	Dentro de los Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos de la Dirección Administrativa no existen artículos o elementos que contemplen un procedimiento que desarrolle e implante un serie de acciones para el correcto mantenimiento de los bienes físicos de la Federación y de la propia Dirección así como el correcto uso e implantación de esquemas del equipo. Asimismo y como ya se ha mencionado dentro de estos Programas, Normas etc., no existe nada establecido referente a como llevar un correcto control de estos recursos físicos y esquemas de su uso, por lo que este control y verificación de los recursos que conforman a la Dirección no es el adecuado ya que no se realiza como una etapa indispensable de una buena administración.
43% Recursos Humanos.	Existe muy poco interés por parte de los miembros de la Dirección por mantener en buen estado los recursos físicos.	Dentro del equipo humano de la Dirección Técnica no existe una verdadera preocupación por implantar un correcto mantenimiento de los recursos físicos que conforman y ayudan a realizar las funciones de la propia Dirección y de toda la Federación, solo existe una preocupación de realizar este mantenimiento cuando es extremadamente necesario o cuando es solicitado por algún miembro que se percata de alguna deficiencia en el equipo por lo cual el mantenimiento

		existente es inadecuado. Por último los recursos humanos influyen también en el inadecuado control de los recursos físicos por la falta de interés en la implantación de correctos métodos de control para una correcta verificación del funcionamiento del equipo.
--	--	--

4.1.6. LISTA SUMARIA DE LA DIRECCION TECNICA

1. Objetivos de la Dirección Técnica

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
17% Objetivos.	Inadecuada formulación de los objetivos.	Los objetivos a largo y mediano plazo de la Dirección Técnica son inexistentes ya que dentro de los mismos objetivos planteados no se contemplan fines a futuro ni una proyección adecuada de metas que lleven a una continuidad en el trabajo y tareas correspondientes a la Federación y sobre todo a la Dirección Técnica como son la adecuada eficiencia en el desempeño del remo de alto rendimiento así como de su promoción y desarrollo puesto que solo se tienen previstos objetivos a corto plazo que solamente ayuden a realizar metas inmediatas y que no dejan una base real para un desarrollo prolongado y firme de las funciones de la Dirección y la Federación.
33% Planes.	No se realiza de forma adecuada la planeación de la Dirección Técnica.	Los objetivos a largo y mediano plazo son inexistentes también a causa de la forma en como están conformados los planes de la Dirección Técnica ya que dentro de los mismos no se desarrollaron fines ni metas con una visión que contemplara una planeación de actividades más allá de las requeridas actualmente, se tienen únicamente planes que contemplan el desarrollo y cumplimiento de actividades y funciones inmediatas, esto provoca una deficiencia e incertidumbre en el futuro del remo de alto rendimiento y en el desarrollo adecuado de una infraestructura deportiva así como de atletas que mejoren los resultados que hasta ahora se han obtenido, asimismo dentro de la planeación existente no se encuentra un elemento que señale que se deben de seguir objetivos y acciones secundarios que ayuden a soportar cambios en el ambiente interno o externo sin modificar sustancialmente los objetivos

		<p>iniciales es decir no hay una adecuada flexibilidad dentro de los objetivos ante condiciones cambiantes, lo que provoca una deficiencia en el seguimiento de la programación y metodología deportiva planteada desde un principio por el entrenador nacional para el correcto funcionamiento y adecuados resultados tanto de los recursos médicos, físicos y de los propios atletas.</p> <p>Por otro lado el control de los objetivos de la misma Dirección es inadecuado porque dentro de la Planeación no se tiene nada que especifique que se debe implantar un control que verifique las actividades que desarrollan tanto la Propia Dirección como el entrenador nacional, el Metodólogo y los atletas.</p>
<p>17%</p> <p>Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.</p>	<p>Se elaboran programas carentes de adecuados métodos para soportar y cubrir de la mejor forma posible todas las necesidades y problemas que se presenten.</p> <p style="text-align: center;">ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA</p>	<p>Así como sucede en sus planes, en los propios Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos que tiene la Dirección Técnica tampoco existe un plan o estrategia que ayude a soportar sin tener que modificar eventualmente las metas y esencia de los mismos ante cambios que pueda existir en el medio ambiente, esto da como consecuencia una inadecuada flexibilidad ante condiciones cambiantes que provoca que la programación de campamentos de entrenamiento y preparación, el control médico deportivo y psicológico de los atletas así como los procedimientos y estrategias para asistir a competencias nacionales e internacionales como son Juegos Centroamericanos, Panamericanos y Olímpicos así como Campeonatos del Mundo tengan que ser constantemente modificadas, dando como consecuencia la deficiencia en los resultados esperados.</p> <p>Asimismo dentro de estos Programas, Normas etc., que elabora la Dirección Técnica no existe nada establecido referente a como llevar un correcto control de los objetivos que se tienen por lo que este control y verificación de las metas no es el adecuado ya que no se realiza como una etapa indispensable de una buena administración lo que provoca una desviación y desorden en el propósito inicial y desarrollo deficiente de todos los elementos tanto</p>

		técnicos, metodológicos y médicos y de equipamiento por parte de del Director Técnico y que repercute eficiencia e interés de sus colaboradores.
33% Recursos Humanos.	No hay una persona especializada y preparada cubriendo el puesto de Director Técnico.	Dentro de los recursos humanos y principalmente en el Director Técnico no existe una verdadera preocupación, interés y preparación que lleve a desarrollar y motivar a sus colaboradores para implantar un correcto procedimiento para la elaboración de factibles y reales objetivos tanto a corto como a largo plazo que conformen y ayuden a realizar las funciones de la propia Dirección y de toda la Federación, que dé como consecuencia una infraestructura firme que ayude a el correcto y mejor funcionamiento del remo de alto rendimiento así como de su difusión. Solo se elaboran objetivos a corto plazo cuando es extremadamente necesario por lo cual el planteamiento y elaboración es inadecuado así como su flexibilidad ante cambios inesperados. Por último los recursos humanos influyen también en el inadecuado control de los objetivos que existen por la falta de interés en la implantación de adecuados métodos de control para una correcta verificación en la planeación y aplicación de los mismos.

2. Planes de la Dirección Técnica

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
5% Objetivos.	Falta de objetivos que cubran las necesidades y funciones propias de la Dirección Técnica y la planeación de la misma.	Dentro de los objetivos que tiene la Dirección Técnica no se contempla un objetivo u objetivos que señalen el aprovechamiento y desarrollo de la medicina deportiva necesaria para un mejor control y seguimiento de los atletas en su desempeño por lo que al momento de desarrollar sus planes se observa una deficiencia en el adecuado interés que se le debe de dar a este importante elemento para el correcto rendimiento deportivo de los seleccionados nacionales que dé lugar a la obtención de resultados importantes a nivel mundial. Por otro lado no existe un objetivo adecuado para la correcta promoción deportiva del remo, esto influye de igual manera como en el caso anterior en una deficiencia en la planeación necesaria para desarrollar buenas estrategias que se reflejen en una difusión más amplia y atractiva del remo.
25% Planes.	Falta de interés por parte del Director Técnico en desarrollar adecuados planes para el correcto funcionamiento de la Dirección.	Los planes actuales con que cuenta la Dirección Técnica son a corto y mediano plazo sin tomar en cuenta la gran importancia que tiene los planes a largo plazo para una correcta continuidad en el desarrollo de un organismo, además los planes actuales son incompletos ya que no están desarrollados tomando en cuenta todas las variables que los influyen para una correcta formulación como son: la metodología del entrenamiento de preparación, precompetitiva y competitiva desarrollado por el entrenador nacional; una adecuada metodología de necesidades médicas y deportivas así como asesoramiento técnico desarrollado por el Metodólogo de la Dirección, promoción deportiva, competencias nacionales e internacionales, así como otras variables, todo esto a causa de la falta de interés y responsabilidad por parte del Director Técnico, ya que su falta de

		<p>comunicación y desinterés por involucrar a sus colaboradores en la formulación de la planeación da como resultado una deficiencia en los planes, en su alcance, su adecuación y sobre todo en su correcto funcionamiento, además de carecer de una buena flexibilidad para soportar condiciones cambiantes.</p> <p>Por otra parte y debido también principalmente a la falta de profesionalismo e interés del Director Técnico por desarrollar e implantar una adecuada y funcional dirección existe un inadecuado control en el desarrollo de los planes existentes ya que es casi nula la verificación que se tiene en el seguimiento, alcance y resultados de los mismos.</p>
15%	Falta de comunicación y cooperación interna.	<p>La falta de correctos y adecuados canales de comunicación dentro de la estructura de la Dirección Técnica provocan una casi inexistente cooperación entre los miembros y colaboradores que la conforman lo cual provoca que la formulación y desarrollo de los planes existentes no sean adecuados ante las necesidades, por ejemplo, de campamentos de entrenamiento para una mejor preparación de los atletas, del correcto aprovechamiento de la medicina deportiva necesaria para mejorar el rendimiento y una mejor difusión y promoción del remo, provocando todo esto una deficiencia en el correcto funcionamiento de estos elementos de la Dirección Técnica que afecta a toda la Federación.</p>
18%	No se realiza de forma adecuada la formulación de programas para el cumplimiento de las funciones.	<p>Estos elementos que conforman a la Dirección Técnica influyen en grado sumo para que los planes existentes no sean los adecuados ya que no existe dentro de ellos un procedimiento, programa o norma que indique realmente como se deben de desarrollar y sobre todo que señalen categóricamente que debe de existir una verdadera cooperación entre sus integrantes para el desarrollo de correctos y adecuados planes, y cuya</p>

		ausencia es la principal causa de la incorrecta formulación de estos últimos. Además dentro de los Programas o Procedimientos no existe una adecuada medición de los resultados de los planes y también es casi nulo el control y la verificación de su funcionamiento.
30% Recursos Humanos.	Falta de interés en la realización adecuada de proyectos por parte del Director Técnico.	Como ya se ha mencionado dentro los recursos humanos existe una carencia de compromiso principalmente provocada por el Director Técnico ya que no tiene una verdadera preocupación, interés y preparación que lleve a desarrollar y motivar a sus colaboradores para implantar adecuados y correctos procedimientos para la elaboración de factibles y reales planes tanto a corto como a largo plazo, lo cual propicia deficiencia de funcionamiento de los demás elementos que conforman a los planes de la Dirección así como la inadecuada flexibilidad para soportar cambios, la falta medición, verificación y control, y promoción deportiva así como la falta en el aprovechamiento de la medicina deportiva.
7% Recursos Físicos.	No hay adecuados procedimientos para el mantenimiento de los recursos físicos, ni una adecuada verificación del material que se necesita reponer.	Los Recursos Físicos con que cuenta la Dirección Técnica influyen para que el desarrollo en campamentos de entrenamiento y competencias internacionales en que participan los atletas de alto rendimiento no se realicen conforme a la planeación, ya que en ocasiones la carencia de accesorios y complementos médicos para los atletas así como el equipo de reparación, ajuste repuestos y accesorios de los botes de entrenamiento y competencia repercuten en la tranquilidad, seguridad y confianza de los atletas de contar con una correcta infraestructura que los respalde y que sea capaz de enfrentar y tener la suficiente flexibilidad ante condiciones adversas afectando en algunos casos el rendimiento deportivo.

3. Estructura de la Dirección Técnica

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
30% Planes.	Por la falta de información por parte del Director Técnico hacia el personal y desinterés del mismo existen una carencia en la estructura.	La Dirección Técnica carece de un organigrama que señale los niveles jerárquicos y de responsabilidad que la conforman así como los canales de comunicación ya que dentro de los planes de la misma no se contempla la formulación de tal organigrama, todo esto provoca que los mismos integrantes de la Dirección y en general toda la Federación no tengan un conocimiento real de la conformación estructural. Además la inadecuada planeación existente provoca que no se tenga el suficiente personal para realizar las funciones de una manera accesible y correcta y sobre todo el personal idóneo en los puestos claves de la propia Dirección como es el Director Técnico ya que el puesto es ocupado actualmente por una persona que no tiene los conocimientos necesarios en materia de alto rendimiento y sobre todo la disponibilidad e interés para llevar a cabo sus funciones de una manera eficiente. Por último los planes existentes son causa de una incorrecta verificación y control de la estructura de la Dirección ya que en ellos no se contempla el implantar un sistema de control eficaz que ayude en el buen funcionamiento de las funciones de la Dirección.
40% Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.	Falta de correctos programas para la estructura de la Dirección Técnica.	Dentro de estos elementos que conforman a la Dirección Técnica existen ciertas carencias que influyen en cierto grado para que la estructura existente no sea la adecuada ya que no existe dentro de ellos un procedimiento, programa o norma que indique realmente como se debe de desarrollar y sobre todo implantar un correcto reclutamiento y adiestramiento del personal que es necesario para cada nivel dentro de la Dirección, además no se encuentra ningún señalamiento para elaborar un organigrama de la estructura y de los canales de comunicación que deben de existir dentro de la Dirección

		<p>para un mejor desempeño de las operaciones.</p> <p>Por otro lado no se establece ningún tipo de sistema de control que realmente cumpla con las funciones de verificación de las actividades y funcionamiento de los elementos de la estructura de la Dirección Técnica.</p>
<p>30%</p> <p>Recursos Humanos.</p>	<p>No existe una persona lo suficientemente capaz para llevar la Dirección Técnica de la Federación, repercutiendo esto en toda la estructura de la misma.</p>	<p>Nuevamente la falta de compromiso por parte del Director Técnico para desarrollar y establecer adecuados planes, sistemas, procedimientos etc. y motivar a sus colaboradores para incrementar su calidad en el trabajo dentro de la Dirección con el fin de contribuir a un mejor funcionamiento, influye en la carencia de adecuados canales de comunicación y sistemas de control para un mejor desempeño y verificación de actividades. Además estas deficiencias en el personal influyen también en la carencia del organigrama de la Dirección.</p>

4. Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos de la Dirección Técnica

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
3% Objetivos.	La inadecuada formulación en los objetivos de la Dirección.	La falta de objetivos claros y precisos que especifiquen la correcta aplicación y actualización por parte de la Dirección Técnica de Programas, Normas, Procedimientos y Reglamentos provoca que estos elementos en ocasiones no sean adecuadamente utilizados por parte de los miembros de la Dirección y además que su renovación y actualización sea realizada en muy pocas ocasiones ocasionando deficiencias y problemas en la realización de campamentos de entrenamiento, compra de material y refacciones, establecimiento de convocatorias para tomas de tiempo, evaluaciones funcionales y competencias internacionales en las que participan atletas de diferentes niveles.
25% Planes.	Falta de una formulación y verificación adecuada de los planes para desarrollarlos conforme a las necesidades y actividades reales que realizará la Dirección para el remo de alto rendimiento y el remo en general.	Como se ha mencionado con anterioridad la forma en como están conformados los planes de la Dirección Técnica afectan los procedimientos para la promoción de remo, los programas de alto rendimiento y de la selección nacional así como los campamentos de entrenamiento y competencias internacionales además de su factibilidad; provocando en ocasiones que su desarrollo y aplicación no sean adecuados ya que dentro de los mismos planes no se desarrollaron fines ni metas con una visión amplia que contemple una formulación de actividades más allá de las estrictamente requeridas, desarrollando únicamente planes que contemplan el cumplimiento de actividades y funciones inmediatas, provocando deficiencia e incertidumbre en el correcto funcionamiento de programas, normas o procedimientos del remo de alto rendimiento y amateur y en el desarrollo adecuado de una infraestructura técnica con suficiente flexibilidad para soportar cambios internos y externos, hasta el establecimiento de correctos métodos de control y verificación.

<p>19%</p> <p>Estructura.</p>	<p>Falta de personal capacitado y comprometido con sus funciones.</p>	<p>La falta de una adecuada estructura de la Dirección Técnica, en este caso el incorrecto personal que ocupa el nivel de Director Técnico e influye en los demás colaboradores así como la falta de adecuados canales de comunicación, afectan en la formulación y desarrollo por ejemplo, de programas para campamentos de entrenamiento, competencias internacionales y procedimientos, normas y estatutos generales para la realización de las funciones de la Dirección así como de la factibilidad y medición de actuación de los mismos, lo cual provoca una deficiencia notable en el funcionamiento de estas operaciones.</p>
<p>16%</p> <p>Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.</p>	<p>Inadecuados y en ocasiones inexistentes programas para desarrollar el remo de alto rendimiento.</p>	<p>Como se ha mencionado anteriormente dentro de estos elementos que conforman a la Dirección Técnica existen carencias que influyen para que el funcionamiento existente no sea el adecuado ya que no existe dentro de ellos un procedimiento, programa o norma que indique realmente cómo se deben de formular y desarrollar y sobre todo implantar correctos programas, así como su aplicación y actualización para el desarrollo del remo y su adecuada promoción. Además, no se establece ningún tipo de sistema de control que realmente cumpla con las funciones de verificación de las actividades y funcionamiento de los elementos de la Dirección Técnica.</p>

<p>37%</p> <p>Recursos Humanos.</p>	<p>Falta de personal preparado y comprometido con su trabajo.</p>	<p>Los Recursos Humanos nuevamente son causa de que los elementos que conforman a los Programas, Normas, Procedimientos y Reglamentos de la Dirección Técnica no se desarrollen, apliquen y funcionen conforme a las necesidades y actividades propias de la Dirección ya que como se ha mencionado existe una falta de compromiso por parte del Director Técnico al realizar sus obligaciones afectando el funcionamiento general del área y a sus colaboradores, provocando de esta manera una inadecuada actuación dentro de los programas de entrenamiento y campamentos, programas y trámite de la documentación técnica, metodológica y médica que se debe llevar y registrar para competencias internacionales, así como la flexibilidad de todas estas operaciones ante cambios inesperados y su adecuada medición.</p> <p>Por último esta falta de interés por parte de los recursos humanos de establecer y desarrollar una adecuada infraestructura técnica dentro del remo provoca también una carencia en los sistemas de control que se llevan para la verificación de los resultados y sobre todo del funcionamiento adecuado de la Dirección y los elementos que la conforman.</p>
-------------------------------------	---	--

5. Recursos Humanos de la Dirección Técnica

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
30% Planes.	Existen programas que únicamente cubren necesidades primarias e inmediatas limitando el desarrollo y capacitación del personal en todos sus niveles.	<p>Como ya se ha mencionado con anterioridad la estructura que conforma los planes de la Dirección Técnica es inadecuada para las operaciones que debe realizar, influyendo en primera instancia la forma incorrecta de reclutar al personal ya que el actual Director Técnico no es la persona idónea para este puesto, ya que carece de conocimientos técnicos sobre el deporte de alto rendimiento, además de no involucrarse debidamente y con compromiso en sus funciones. Todo esto repercute en la inadecuada formulación de planes y en algunos casos en la carencia de los mismos para desarrollar sistemas de reclutamiento, condiciones de trabajo, mediciones del desempeño, descripciones del trabajo, capacitación y desarrollo y sistemas de control y verificación de funciones y operaciones.</p> <p>Esta deficiencia de planes adecuados repercute directamente en los colaboradores de la Dirección ya que no reciben la suficiente capacitación y apoyo además de no tener las condiciones adecuadas de trabajo para realizar con eficiencia sus funciones.</p>
22% Estructura.	Falta de interés, comunicación y desempeño por parte del personal.	<p>Al no ser los actuales colaboradores y personal de la Dirección Técnica los idóneos para desempeñar esos puestos y niveles, la inadecuada formulación, desarrollo de operaciones y toma de decisiones, constantemente influyen en el incorrecto reclutamiento de nuevo e inpreparado personal que se integrará a la Dirección, incrementando la mala calidad de los colaboradores puesto que no tienen la preparación y/o conocimientos necesarios para realizar sus funciones con calidad. Asimismo esta carencia en la eficiencia y compromiso se ve reflejada en las inadecuadas condiciones de trabajo para un cómodo ambiente laboral, en la falta</p>

		de cooperación entre colaboradores y en los inadecuados sistemas de control que se tienen.
18% Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.	Carencia de algunos programas y procedimientos dentro de los recursos humanos de la Dirección.	Dentro de la Dirección Técnica no se cuentan con sistemas, procedimientos y sobre todo programas reales y adecuados a las necesidades de la Dirección como son la medición del desempeño y rendimiento, las descripciones del trabajo y la capacitación y desarrollo. Esto tiene un resultado deficiente en calidad de los recursos humanos por la falta de estos indispensables elementos para el buen funcionamiento de la Dirección. Además de lo anterior, los inadecuados y deficientes canales de comunicación existentes provocan una falta de retroalimentación y retraso en la información que se maneja dentro y fuera de la Dirección, esto es consecuencia también de la falta de correctos sistemas de control para la verificación del funcionamiento y seguimiento de las tareas y funciones correspondientes a cada puesto y nivel.
30% Recursos Humanos.	Faltan programas y personal adecuado para realizar una capacitación y desarrollo dentro de la Dirección.	Los recursos humanos de la Dirección Técnica como son el Director Técnico, el asesor de metodología y casi en general los colaboradores, tienen una deficiencia en la calidad de su trabajo porque no se les da capacitación ni se les presta interés a la correcta selección de personal; esto a causa de los mismos elementos humanos que formulan y desarrollan estos deficientes métodos de reclutamiento. Además estas deficiencias influyen también en la carencia de sistemas y programas eficaces para la capacitación de personal, mediciones de desempeño y rendimiento, canales indispensables para la medición, comunicación y desarrollo de sistemas de control y verificación.

6. Recursos Físicos de la Dirección Técnica

PORCENTAJE %	CAUSA	DEFICIENCIA
29% Planes.	Falta una planeación adecuada para cumplir con las necesidades de compra de material y recursos físicos necesarios para que se desarrolle el remo de alto rendimiento.	La carencia y mala formulación de los planes actuales con que cuenta la Dirección Técnica de la Federación de remo tienen efectos negativos que llegan a afectar hasta la organización y control de los recursos físicos, este es el caso de la inadecuada planeación para la compra y adquisición de accesorios para realizar los entrenamientos como son: cardiotacómetros y cuentabogas y por otra parte complementos médicos y alimenticios como multivitamínicos y electrolitos; todo para el mejor desempeño de los atletas, además de la incorrecta compra de material y equipo de repuesto y reparación ya que con el mismo presupuesto monetario con el que se ha adquirido material de remo de mala calidad se podrían comprar excelentes botes de primera línea, esta mala decisión es por causa de la falta de conocimientos por parte de la Dirección, sobre todo del Director Técnico para supervisar este proceso, su planeación y autorización.
21% Estructura.	Falta de atención y comunicación por parte del Director Técnico.	La falta de adecuados canales de comunicación y cooperación dentro de la estructura de la Dirección Técnica influye para que los recursos físicos no sean los más deseables. La inaccesible posición por parte del Director Técnico para aceptar sugerencias y no recurrir a la experiencia en el medio de alto rendimiento de remo y de la calidad de material del mismo que puede obtenerse del Entrenador Nacional, da como resultado la falta de una infraestructura deseable y eficiente en lo referente a recursos físicos.
14% Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.	Inexistencia de programas para el mantenimiento y adquisición adecuada de los recursos físicos.	La carencia en la formulación, desarrollo e implantación de sistemas y programas para el adecuado mantenimiento y control por parte de la Dirección Técnica se refleja en el descuido de las instalaciones de

		<p>entrenamiento como son gimnasio y aparatos para realizar ejercicios específicos del deporte del remo pero sobre todo en las malas condiciones de algunas embarcaciones de entrenamiento y competencia de remo por falta de mantenimiento y accesorios para su reparación. Además estas carencias se reflejan también en la falta de complementos para los atletas en su preparación, tal es el caso de pulsómetros y cuentabogas y complementos médicos y de alimentación, todo esto por causa de deficientes programas que no contemplan las necesidades que se tienen y sistemas inadecuados de control que verifiquen si realmente estos programas, normas y procedimientos son funcionales.</p>
<p>36%</p> <p>Recursos Humanos.</p>	<p>No se cuenta con un personal lo suficientemente preparado.</p>	<p>Como se ha mencionado con anterioridad si los recursos humanos no son los adecuados y su calidad al realizar sus funciones no es la deseable su influencia en el incorrecto funcionamiento de los demás elementos, en este caso los recursos físicos es muy fuerte, por causa de esta deficiente calidad en el trabajo por parte de los miembros de la Dirección los procedimientos y la realización de una correcta planeación para la compra y adquisición de equipos y complementos de repuesto y botes de competencia, así como su mantenimiento y control es inadecuada. Todo lo anterior provoca una deficiencia general en el funcionamiento y preparación de los atletas y en la obtención de buenos resultados a nivel mundial.</p>

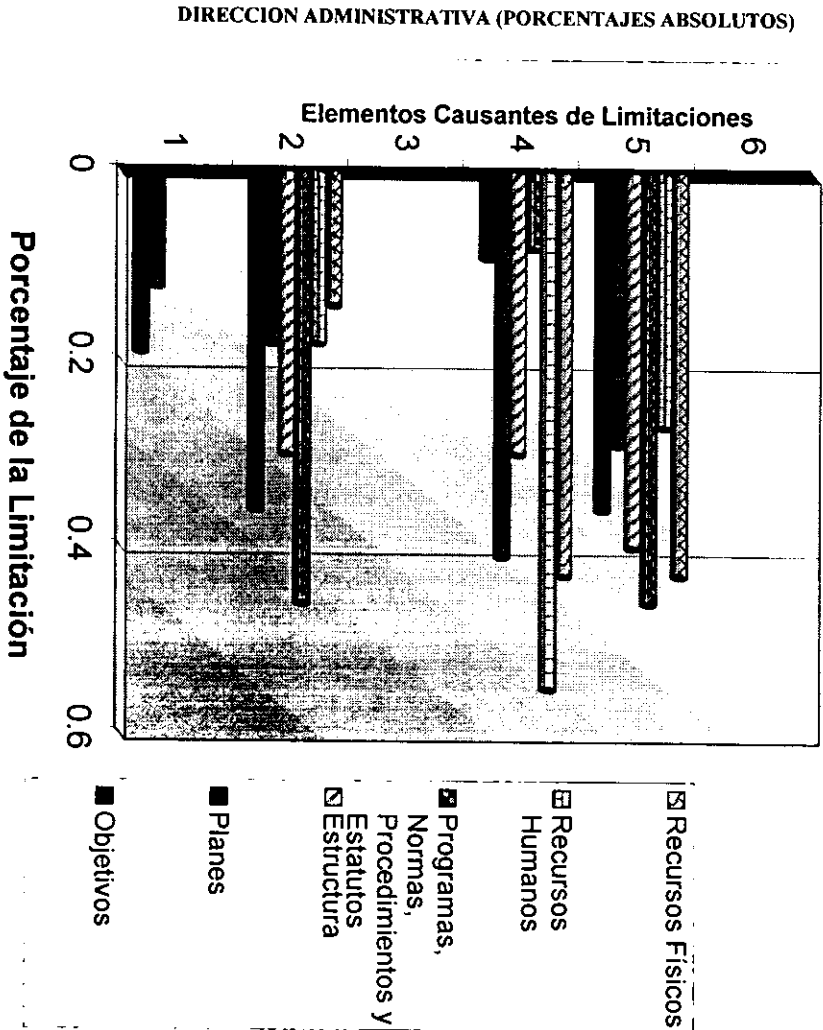
4.2. Datos obtenidos

4.2.1. Matrices de limitaciones y causas de la Dirección Administrativa

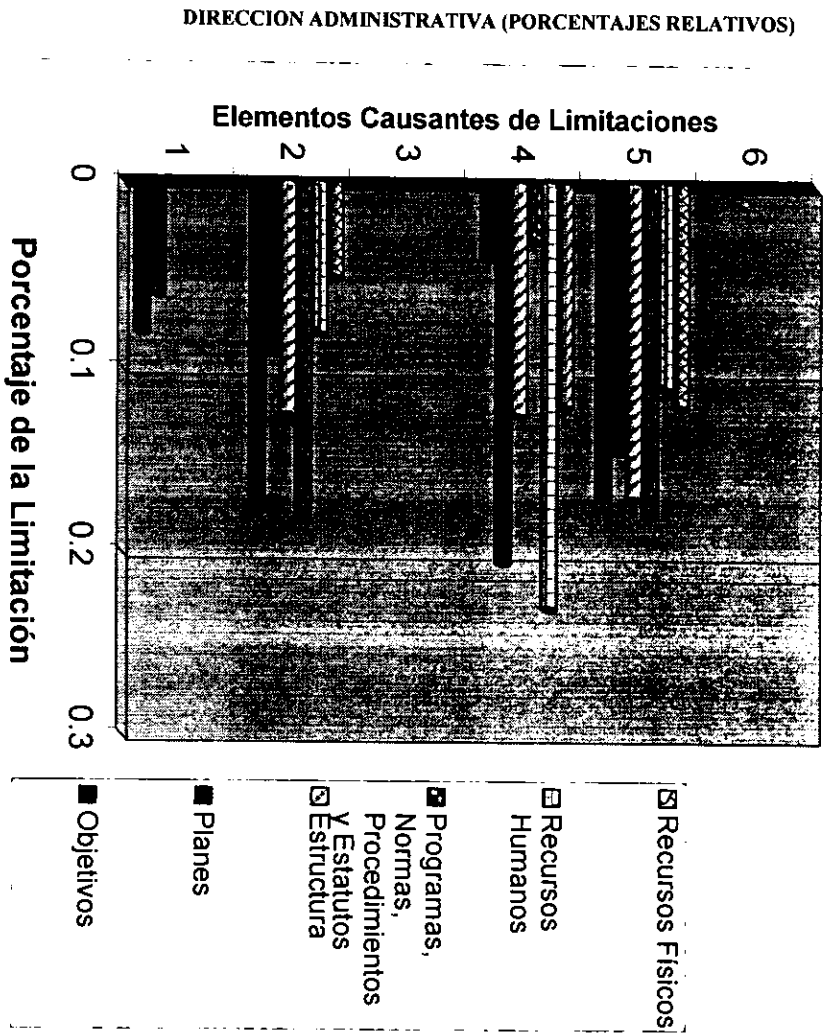
Matriz de Limitaciones y Causas								
Porcentajes Absolutos								
Eficiencia	Elementos de la Dirección Administrativa	Análisis Causal						Suma
		1	2	3	4	5	6	
54%	Objetivos	19%	36%		9%	36%		
50%	Planes	12%	18%		41%	29%		
58%	Estructura		30%		30%	40%		
61%	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos		46%		8%	46%		
58%	Recursos Humanos		18%		55%	27%		
71%	Recursos Físicos		14%		43%	43%		
	Suma %	31%	162%	0	186%	221%	0	600%
	Porcentaje de influencia	5%	27%		31%	37%		
	N° de funciones limitadas	2	6	0	6	6	0	

Matriz de Limitaciones y Causas								
Porcentajes Relativos								
Deficiencia	Elementos de la Dirección Administrativa	Análisis Causal						Suma
		1	2	3	4	5	6	
46%	Objetivos	8%	17%		4%	17%		
50%	Planes	6%	9%		20.5%	14.5%		
42%	Estructura		12.5%		12.5%	17%		
39%	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos		18%		3%	18%		
42%	Recursos Humanos		8%		23%	11%		
29%	Recursos Físicos		5%		12%	12%		
	Suma %	14%	69.5%	0	75%	89.5%	0	248%
	Porcentaje de influencia	6%	28%		30%	36%		
	N° de funciones limitadas	2	6	0	6	6	0	

Gráfica de Limitaciones y Causas



Gráfica de Limitaciones y Causas



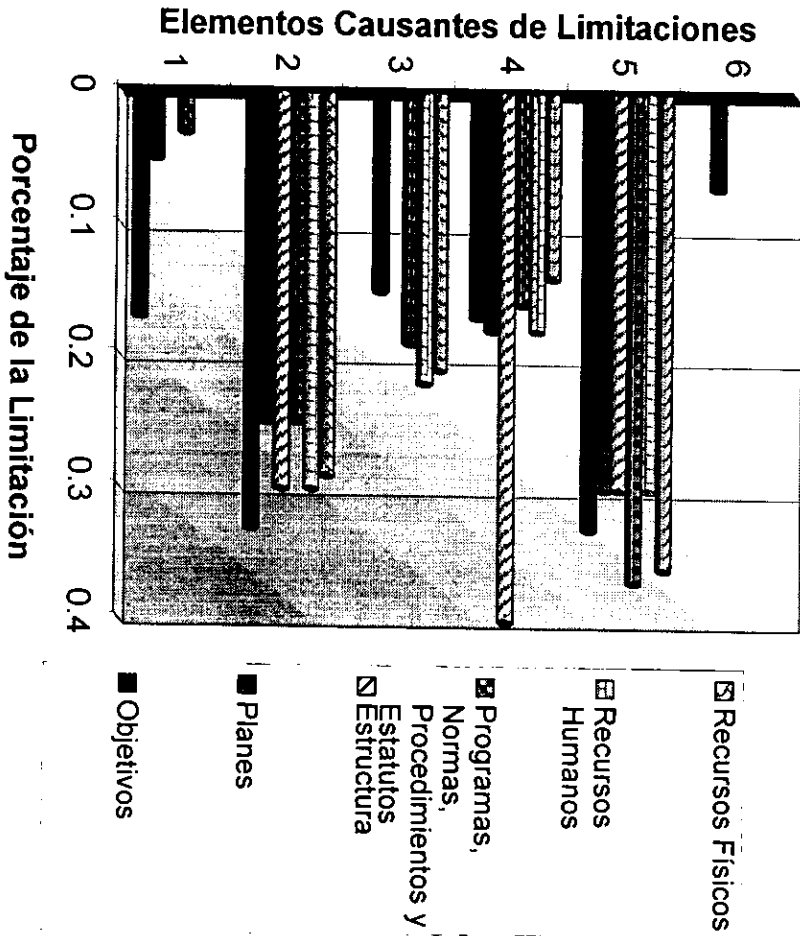
4.2.2. Matrices de limitaciones y causas de la Dirección Técnica

Matriz de Limitaciones y Causas								
Porcentajes Relativos								
Eficiencia	Elementos de la Dirección Técnica	Análisis Causal						Suma
		1	2	3	4	5	6	
25%	Objetivos	17%	33%		17%	33%		
53%	Planes	5%	25%	15%	18%	30%	7%	
46%	Estructura		30%		40%	30%		
44%	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	3%	25%	19%	16%	37%		
36%	Recursos Humanos		30%	22%	18%	30%		
69%	Recursos Físicos		29%	21%	14%	36%		
	Suma %	25%	172%	77%	123%	196%	7%	600%
	Porcentaje de influencia	4%	29%	13%	20%	33%	1%	
	N° de funciones limitadas	3	6	4	6	6	1	

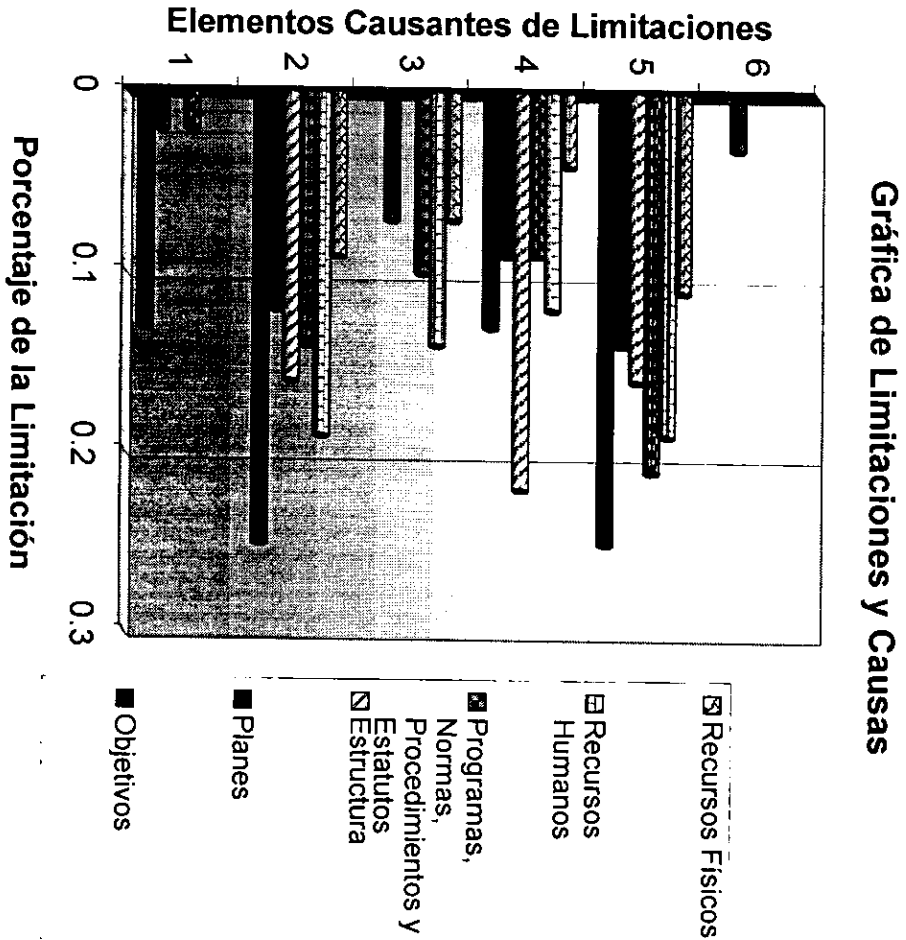
Matriz de Limitaciones y Causas								
Porcentajes Relativos								
Deficiencia	Elementos de la Dirección Técnica	Análisis Causal						Suma
		1	2	3	4	5	6	
75%	Objetivos	12.5%	25%		12.5%	25%		
47%	Planes	2%	12%	7%	9%	14%	3%	
54%	Estructura		16%		22%	16%		
56%	Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	2%	14%	10%	9%	21%		
64%	Recursos Humanos		19%	14%	12%	19%		
31%	Recursos Físicos		9%	7%	4%	11%		
	Suma %	16.5%	95%	38%	68.5%	106%	3%	327%
	Porcentaje de influencia	5%	29%	12%	21%	32%	1%	
	N° de funciones limitadas	3	6	4	6	6	1	

DIRECCION TECNICA (PORCENTAJES ABSOLUTOS)

Gráfica de Limitaciones y Causas



DIRECCION TECNICA (PORCENTAJES RELATIVOS)



4.2.3. Evaluación de eficiencia de la Dirección Administrativa y Técnica**Dirección Administrativa**

Elementos de la Dirección Administrativa	Importancia	Contribución	Eficiencia	Contribución Real	Areas de Escasa Acción
Objetivos	5	15%	54%	8%	X X X X
Planes	3	20%	50%	10%	X
Estructura	1	20%	57%	11%	X X X
Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	4	15%	54%	8%	
Recursos Humanos	2	20%	57%	11%	X X
Recursos Fisicos	6	10%	75%	7.5%	
Suma		100%		55.5%	

Eficiencia 55.5%

Deficiencia 44.5%

En la Dirección Administrativa la Federación Mexicana de Remo está trabajando a un 56% de eficiencia, lo que significa que está trabajando medianamente.

Dirección Técnica

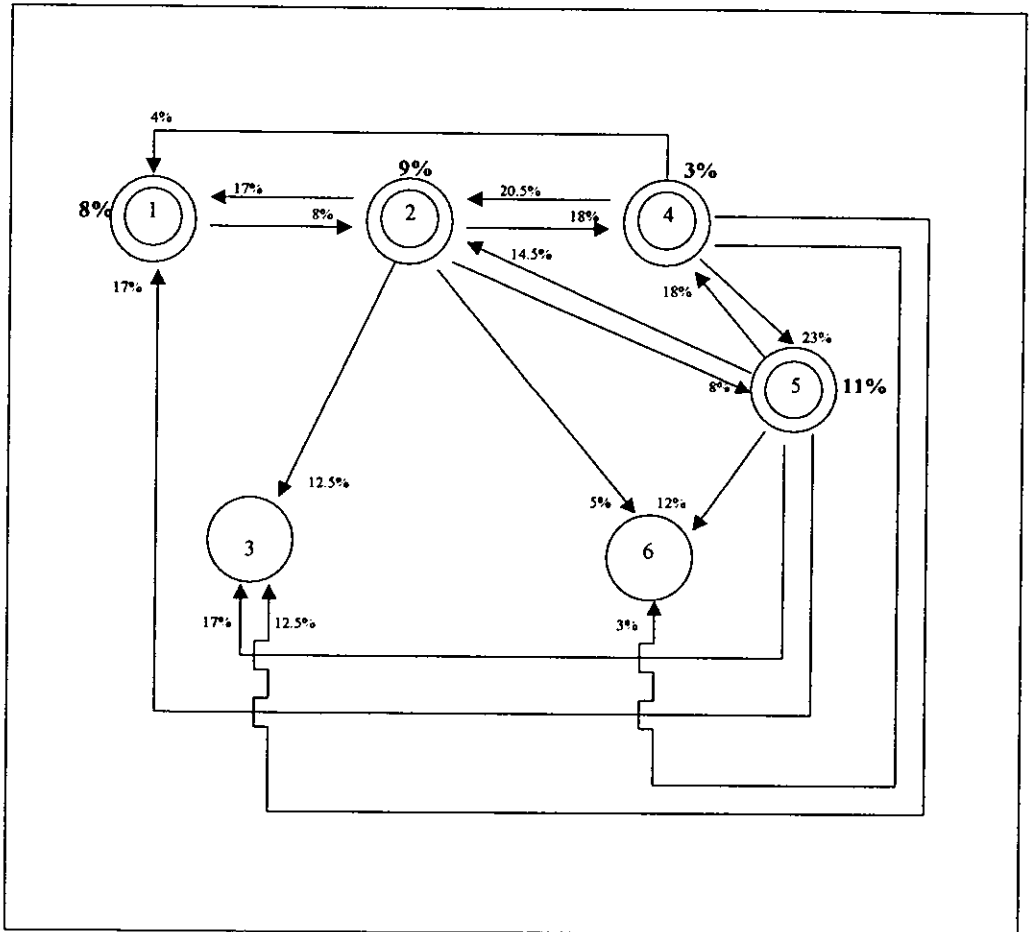
Elementos de la Dirección Técnica	Importancia	Contribución	Eficiencia	Contribución Real	Areas de Escasa Acción
Objetivos	6	10%	25%	2.5%	X X
Planes	3	15%	53%	8%	X X X X
Estructura	4	15%	46%	7%	X X X
Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos	5	15%	44%	6.5%	
Recursos Humanos	1	25%	37%	9%	X
Recursos Fisicos	2	20%	70%	14%	
Suma		100%		47%	

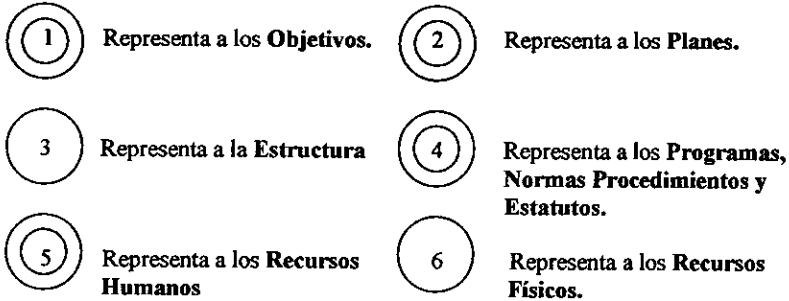
Eficiencia 47%

Deficiencia 53%

En la Dirección Técnica la Federación Mexicana de Remo está trabajando a un 47% de eficiencia, lo que significa que está trabajando inadecuadamente.

4.2.4. RED DE LIMITACIONES DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA



Explicación General de la red de limitaciones de la Dirección Administrativa

En la anterior red de limitaciones se muestra la relación existente entre los elementos de la Dirección Administrativa, esta relación se da mediante la afectación que tienen unos sobre otros y el origen y causa de las limitaciones y sus porcentajes que se tomaron a partir de la matriz de limitaciones.

Como se puede observar en la red, en primer lugar los Objetivos se afectan así mismos, como también a los planes y son el origen de causas que provocan el inadecuado funcionamiento en estos dos elementos.

Después se puede observar como los Planes, además de afectarse a si mismos, son el origen de causas que afectan a todos los demás elementos de la Dirección Administrativa.

En seguida se observa como la Estructura es un elemento que no es origen de ninguna causa que afecte a los demás elementos.

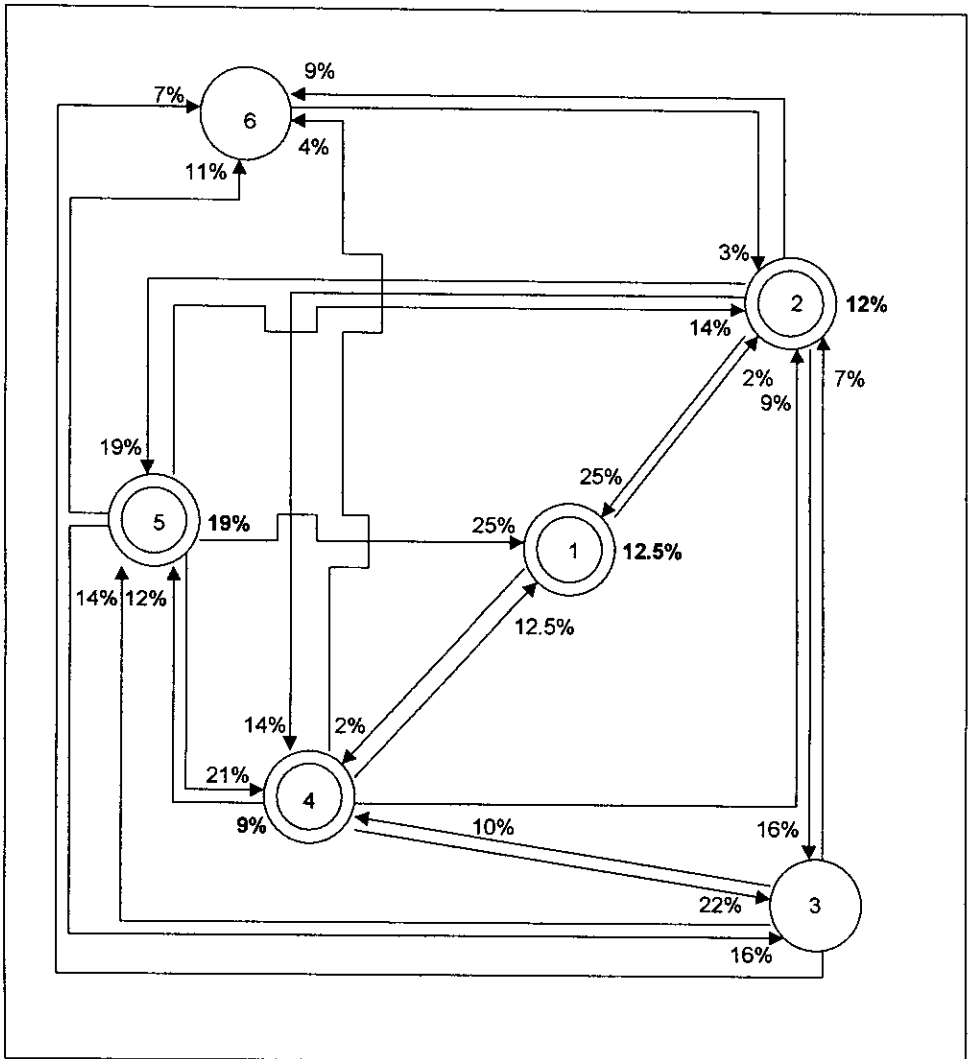
Por otro lado los Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos, al igual que los Planes, es un elemento que origina causas que afectan a todos los elementos restantes, además de afectarse también a si mismo.

Se puede observar también que los Recursos Humanos afectan a todos los elementos, incluyéndose así mismo.

Por último se puede observar como los Recursos Físicos son un elemento que no provoca ni afecta a ninguno de los otros elementos, siguiendo de esta manera un elemento que no origina ninguna causa.

Como se puede observar los elementos 1, 2, 4, y 5 son el origen de causas que provocan el inadecuado funcionamiento en ciertas funciones que se realizan dentro de la Dirección Administrativa y afectan a los demás elementos que la conforman. Por otra parte los elementos 3 y 6 no causan ni afectan a ninguno de los otros elementos que conforman la Dirección.

4.2.5. RED DE LIMITACIONES DE LA DIRECCION TECNICA



Explicación General de la red de limitaciones de la Dirección Técnica

- | | | | |
|----------|--|----------|---|
| 1 | Representa a los Objetivos. | 2 | Representa a los Planes. |
| 3 | Representa a la Estructura | 4 | Representa a los Programas, Normas Procedimientos y Estatutos. |
| 5 | Representa a los Recursos Humanos | 6 | Representa a los Recursos Físicos. |

En la red de limitaciones de la Dirección Técnica se contempla en primer lugar que los **Objetivos** son origen de causas que provocan deficiencias y que afectan a los propios objetivos y a los **Planes y Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.**

En segundo lugar los **Planes** son el origen de causas que afectan, además de así mismo, a todos los elementos restantes de la Dirección.

En tercer lugar se puede observar como la estructura es un elemento que afecta a los **Planes, Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos, Recursos Humanos y Recursos Físicos,** provocando causas que influyen en las deficiencias existentes. Por otra parte se puede observar a los elementos 4,5 y 6 y la forma en que afectan estos a los demás elementos.

En primer termino los **Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos** que conforman el elemento número 4, se afectan a sí mismos y son origen de deficiencias que afectan a todos los demás elementos de la Dirección Técnica.

Después tenemos a los **Recursos Humanos,** que igualmente a lo **Programas,** son origen de deficiencias que además de afectar a los propios **Recursos Humanos,** afectan a los demás elementos.

Por último se observa a los **Recursos Físicos** que son origen de causas que provocan deficiencias que afectan a los **Planes** de la Dirección.

Como se puede observar en la red de limitaciones de la Dirección Técnica los elementos que la conforman son origen de causas que dan como resultado deficiencias y todos los elementos se afectan entre si.

CAPITULO 5

Recomendaciones y Conclusiones

5. INFORME DE AUDITORÍA Y CONCLUSIONES

5.1. INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1. Alcance de la Auditoría

La Auditoría Administrativa realizada a la Federación Mexicana de Remo se enfocó a examinar, analizar y evaluar a las Direcciones Administrativa y Técnica ya que en estas áreas se presentan condiciones que perjudican el funcionamiento general de las actividades de la Federación.

Se realizaron y se pusieron en práctica distintos procedimientos para recopilar y obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación; tales como efectuar:

1. Entrevistas realizadas a distintos miembros y colaboradores de las Direcciones Administrativa y Técnica de la Federación.
2. Examen y análisis de la documentación clave de la Federación, como Estatutos y Reglamentos, Informes anuales de los Directores Administrativo y Técnico, así como los Informes de las Asambleas Generales.
3. Observación de los aspectos operativos de las Direcciones Administrativa y Técnica, con el fin de detectar si existen diferencias con los planes y las funciones propias de cada Dirección.

La investigación realizada se concentró en los aspectos y elementos fundamentales de las Direcciones Administrativa y Técnica de la Federación, estos son:

- Objetivos.
- Planes.
- Estructura.
- Programas, Normas, Procedimientos y Estatutos.
- Recursos Humanos.
- Recursos Físicos

El trabajo elaborado se desarrolló de la siguiente manera:

- a) Se solicitó al Presidente de la Federación Mexicana de Remo su autorización para asistir a las diferentes actividades que se realizan dentro de la Federación y en particular por las Direcciones Administrativa y Técnica, así como para entrevistar a los miembros y colaboradores de las mismas, todo esto con el objeto de observar y analizar el desarrollo de sus funciones y operaciones.

-
- b) Se solicitó el apoyo y cooperación por parte de los Directores Administrativo y Técnico, así como de sus colaboradores para realizar la investigación.
- c) Se recopiló información de las Direcciones, por medio de entrevistas, observación y examen de la documentación propia de las mismas.
- d) Se obtuvieron datos e información referente a los objetivos; planes; estructura; programas, normas, procedimientos y estatutos; recursos humanos y recursos físicos que conforman a las Direcciones por medio de:
- Un análisis Factorial para detectar en que grado de eficiencia trabaja cada uno de sus elementos.
 - Un análisis causal con el fin de detectar que elemento es el causante de las tendencias desfavorables que afectan el funcionamiento.
 - Una lista sumaria donde se indica el origen de la tendencia desfavorable, la causa de la misma y una explicación del elemento deficiente.
 - Una matriz de limitaciones y causas en valores representados por porcentajes con el objetivo de determinar en que grado es afectado cada elemento y en que grado influye la causa en este, asimismo en esta matriz se muestra el número de elementos limitados.
 - Por último se desarrolló una gráfica donde se muestra una red de limitaciones de cada elemento con sus porcentajes de influencia.

Este es en general el alcance y formulación que se llevó a cabo la elaboración de la investigación para el desarrollo de la Auditoría Administrativa en las Direcciones Administrativa y Técnica de la Federación Mexicana de Remo.

La única limitación que provocó ciertos retrasos y obstáculos durante la investigación fue la falta de tiempo y limitada disposición por parte del Director Técnico para apoyar y colaborar en el desarrollo de la Auditoría.

2. Apreciación Crítica de Aspectos Fundamentales

Durante el desarrollo de la investigación y al ordenar y analizar la información obtenida se detectaron diferentes tendencias que perjudican el desarrollo y eficiencia de las operaciones dentro de la Dirección Técnica y en consecuencia de la Federación.

En primer lugar se detectó que debe realizarse de una mejor manera y apoyándose en la cooperación y trabajo en equipo la formulación de objetivos a mediano y largo alcance que permitan el establecimiento de metas reales y apegadas a satisfacer las necesidades actuales y principalmente futuras de la Dirección, como son:

- El desarrollo y buen manejo de las Preselecciones y Selecciones Nacionales.
- El control de los integrantes de los atletas en general.
- La responsabilidad y control de los atletas de alto rendimiento.
- La responsabilidad de la promoción de remo.
- El control del desempeño y resultados del Entrenador Nacional.
- El mantener estrecho contacto con la Autoridad Deportiva Nacional responsable del Alto Rendimiento.

Por otro lado se tiene que poner mayor atención a la forma en que realiza la planeación en general, por parte de ciertos integrantes de la Dirección y considerar más la basta experiencia que tiene sobre este tipo de aspectos el Entrenador Nacional, gracias a su labor realizada en distintos países como Metodólogo, asesor técnico y Entrenador Nacional con buenos resultados.

Asimismo, como los objetivos, los planes de la Dirección se deben de apegar más a las necesidades y metodología que deben de cubrir y satisfacer tanto a los atletas de alto rendimiento como el Entrenador Nacional.

Por otra parte realizar una mejor promoción de remo para difundirlo y reclutar jóvenes entusiastas y con ganas de explotar sus capacidades físicas y de esta manera crear una infraestructura tanto humana como física para construir y desarrollar un remo de nivel mundial.

Asimismo, dentro de los planes se debe de poner mayor interés al aprovechamiento de la medicina y ciencias aplicadas al deporte que proporcionan los diferentes organismos deportivos como son la Comisión Nacional del Deporte y el Comité Olímpico Mexicano para desarrollar mejor a los atletas, de igual manera se debe enfatizar en la mejor planeación y adecuado desarrollo de la metodología deportiva que se realiza dentro de la Dirección.

Analizando la estructura de la Dirección, es conveniente que se desarrollen mejores canales de comunicación entre los diferentes niveles que la conforman para un adecuado, claro y oportuno desarrollo de la información, evitando de esta forma desacuerdos y mal entendidos entre los miembros y colaboradores.

Además sería adecuado desarrollar un organigrama de la estructura de la Dirección Técnica para que todos los miembros de la Federación puedan distinguir los niveles jerárquicos y de comunicación existentes dentro de la Dirección.

Tocando otro elemento dentro de estos aspectos fundamentales, ciertos puntos de los programas, normas, procedimientos y estatutos que forman una parte de la Dirección Técnica deben evaluarse para que consideren en mayor grado la adecuada formulación de objetivos, planes y estructura orgánica, así como la mejor elaboración de sistemas de reclutamiento y selección de personal y procedimientos para el control y verificación de las operaciones, funciones, desempeño del personal y recursos físicos.

Por otro lado se debe de tomar en cuenta la experiencia y cooperación de otros miembros de la gran estructura que conforma el remo para considerarlos como posibles colaboradores de la Dirección ya que esto ayudaría a mejorar el rendimiento y eficiencia en las operaciones y funciones que en esta se realizan.

Además de las tendencias perjudiciales que afectan a la Dirección Técnica, también se detectaron condiciones desfavorables dentro de la Dirección Administrativa y aunque en cierto grado son menores a las observadas en la Dirección Técnica, también afectan en el desarrollo de las operaciones generales que realiza la Federación.

Comenzando por los objetivos de la Dirección Administrativa debe considerarse más ampliamente el desarrollarlos en apego a una visión que contemple el establecimiento de una infraestructura administrativa lo suficientemente fuerte para que futuros colaboradores encuentren el menor número de obstáculos en la realización de sus funciones y además cuenten con la información necesaria para adaptarse rápidamente a sus actividades.

Esta mejor formulación de objetivos se vería beneficiado si los planes actuales con que cuenta la Dirección Administrativa fueran más amplios y mejor elaborados. Asimismo la mejor cooperación entre los colaboradores ayudaría al establecimiento de una planeación que considere más ampliamente la facilidad, la eficiencia, la oportunidad y el mejor manejo y elaboración de la documentación y archivos que se desarrollan.

La estructura de la Dirección Administrativa se conformaría y desarrollaría de una mejor manera si se elaborara un organigrama estructural de la misma, con el objetivo de tener un documento que ayude y oriente a cualquier persona que se interese en ella.

Además mejores canales de comunicación y cooperación entre los miembros de la Dirección fomentarían un mejor ambiente de trabajo, así como una mejora en la eficiencia de las actividades que desarrollan.

Por otra parte el establecimiento de procedimientos que orienten y ayuden al personal de la Dirección a manejar mejor el equipo físico y el desarrollo de sistemas que contemplen el implantamiento de cursos de capacitación y desarrollo para mejorar la calidad y capacidad de los miembros, ayudaría a elevar la eficiencia laboral dentro de la Dirección.

Por último e igualmente como en la Dirección Técnica, si se tomara en cuenta dentro de la Dirección administrativa la experiencia y cooperación de otros miembros de la gran estructura que conforma la Federación de remo para considerarlos como posibles colaboradores de la Dirección ayudaría a mejorar el rendimiento y eficiencia en las operaciones y funciones que en esta se realizan.

3. Evaluación de la empresa o institución.

Es indudable que las desviaciones y problemas más serios se encuentran dentro de las Direcciones Técnica y Administrativa pero es de suma importancia analizar de que forma o hasta que grado afectan estas a otras áreas de la Federación Mexicana de Remo.

En primer lugar la Dirección Técnica es un área dentro de la Federación que maneja todos los aspectos de planeación de competencias, campamentos de entrenamiento, control de la Selección Nacional y alto rendimiento, así como aspectos metodológicos y evaluatorios.

La existencia de aspectos desfavorables dentro de esta Dirección repercute en cierto grado en el área de Tesorería ya que al existir contratiempos en la planeación realizada para cualquier tipo de evento o actividad, los planes de los recursos necesarios que hace la Tesorería para el desarrollo de estas actividades, en ocasiones se ven afectados teniendo como consecuencia una modificación de los recursos que se plantearon en un principio y ocasionando pérdidas o demoras para reorganizar la planeación.

En segundo lugar las tendencias perjudiciales que se detectaron dentro de la Dirección Administrativa, aunque no son tan graves como las de la Técnica, sí repercuten de una u otra forma en toda la Federación ya que al ser la Dirección Administrativa la encargada de elaborar, formular y controlar todos los documentos y archivos propios de la misma, algún tipo de retraso o falta de comunicación afecta a varios elementos dentro de la Federación; es por eso que es de suma importancia la mejor cooperación y preparación por parte de los miembros y personal de la Dirección Administrativa, así como contar con adecuados canales de comunicación, equipo físico y un mejor ambiente de trabajo.

Se puede concluir que a pesar de estos aspectos desfavorables dentro de las dos Direcciones mencionadas que afectan a otros elementos de la Federación, ésta trabaja con un grado de eficiencia mediano, ya que otros colaboradores de la Federación fuera de los que laboran en las Direcciones problemáticas, apoyan de la mejor manera posible el adecuado funcionamiento de la Federación

4. Recomendaciones tendientes a la eliminación de errores y al mejoramiento de los aspectos que se consideran pertinentes

Las recomendaciones que a continuación se presentan, se desarrollaron y se proponen, en primer lugar con el fin de eliminar los aspectos perjudiciales y errores que existen dentro de las Direcciones analizadas y en segundo término para tratar de mejorar los puntos y aspectos que se consideran que trabajan adecuadamente.

Dirección Técnica

1. Dentro de la Dirección Técnica de la Federación se tuvieron hallazgos durante la Investigación que revelan una inadecuada formulación de objetivos.

Este aspecto se puede solucionar, en primer lugar analizando la formulación, desarrollo y resultados de los objetivos que anteriormente se han elaborado para encontrar en que aspectos se han obtenido resultados aceptables y en cuales no y determinar en que puntos de su elaboración y fijación se observan condiciones perjudiciales y no óptimas, y en segundo lugar detectando y evaluando las necesidades reales de las áreas que maneja la Dirección Técnica para determinar en que elementos existen carencias o fallas.

En este caso se observó y determinó, después de este análisis que los aspectos que deben ser ampliados o adicionados dentro de los objetivos para mejorar el alcance y desarrollo de los mismos son de tipo metodológico, médico y evaluatorio, de esta forma los puntos que deben ser incluidos dentro de los objetivos de la Dirección Técnica son:

- El desarrollo de un plan específico de entrenamiento para cada atleta de alto rendimiento, basándose en sus capacidades y características físicas.
- Formulación de un calendario específico de actividades, desarrollado y planeado metodológicamente, que contenga los diferentes tipos, etapas y ciclos de entrenamiento, campamentos, evaluaciones y competencias que tenga la Selección Nacional mayor, la Selección Nacional junior y la Selección Nacional juvenil e infantil.
- Determinación de un programa mensual de los diferentes tipos de evaluaciones de rendimiento que se practicarán a los atletas que conforman los diferentes niveles de la Selección Nacional.
- Elaborar un plan que contenga los tipos de exámenes y controles médicos que sean necesarios para los atletas y que realizará Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte de la CONADE, así como las necesidades individuales de suplementos alimenticios y médicos para el mejor control y rendimiento físico de los integrantes de la Selección Nacional.
- Formular y Fomentar programas dedicados a las relaciones y cooperación con las autoridades deportivas correspondientes para estimular y desarrollar la infraestructura y apoyo técnico y monetario para el deporte del remo.
- Estimular la difusión del remo en todo el país asignando personal adecuado para esta labor y que específicamente realice esta actividad para que el

fomento al deporte se desarrolle adecuadamente y tenga resultados satisfactorios.

Los objetivos anteriormente planteados tienen la finalidad de mejorar la calidad y el soporte estructural que tienen actualmente los atletas y el Entrenador Nacional, así como sus colaboradores y por consecuencia elevar la eficiencia general de la Dirección Técnica de la Federación.

2. La planeación general de la Dirección Técnica tiene ciertos aspectos desfavorables que en primer lugar afectan el buen desarrollo de los planes específicos referentes a los campamentos de preparación que realiza la Selección Nacional y el tiempo y oportunidad con que se organizan, las condiciones de los recursos físicos, así como el control de los mismos, todo esto influye en la carencia de planes, calendarios y programas que contengan la metodología y programación necesaria para el correcto desarrollo del entrenamiento y nivel atlético de los deportistas, así como de las necesidades técnicas, médicas, materiales y monetarias que sean necesarias para el correcto funcionamiento y soporte de estos planes, calendarios y programas. En segundo lugar influyen en la falta de cooperación y entendimiento entre los miembros de la Dirección para un buen y sano funcionamiento del personal.

El primer tipo de fallas, que se mencionó, en la planeación de la Dirección Técnica se puede mejorar si se considerara más la experiencia y cooperación que ofrece el Entrenador Nacional en relación a estos aspectos ya que no es favorable la disposición que ofrecen otros miembros de la Dirección para aceptar este tipo de ayuda, específicamente la disposición del Director Técnico ya que a pesar de ello y de no tener el tiempo y conocimientos necesarios para elaborar este tipo de planes, los realiza sin importarle el resultado y las consecuencias que esto implica en el nivel y desarrollo deportivo de la Selección Nacional y la mala imagen que se tendrá ante las autoridades deportivas y que provocará un recorte en el apoyo general que ofrecen hacia la Federación.

Por estas razones se debe aprovechar los conocimientos con que cuenta en esta materia el Entrenador nacional e informarle que desarrolle, con la asistencia de un Metodólogo que este involucrado con el deporte, todo un plan y estrategias que contengan todas las bases y condiciones para el desarrollo de los deportistas, el tiempo de realización y metas que se alcanzarán así como todas las necesidades y recursos que sean necesarios para lograr este desarrollo y elevar el nivel del remo.

Además del anterior punto sería adecuado y de suma utilidad contar con el soporte de un eficiente preparador físico que se encargue exclusivamente de elevar las capacidades físicas de los atletas y de esta manera prepararlos para asimilar las cargas de entrenamiento que tendrán que soportar en base a la planeación realizada por el Entrenador Nacional. Por otra parte también sería conveniente y necesario que el Entrenador Nacional dentro de el plan estratégico que elaborará, involucrara al preparador físico con sus conocimientos y experiencia para redondear el buen funcionamiento del mismo.

Por otra parte la falta de comunicación y cooperación que existe dentro de la Dirección mejoraría si se hiciera un cambio en el puesto de Director Técnico ya que la persona que actualmente ocupa el cargo no tiene el suficiente tiempo y disposición para realizar eficientemente sus funciones y a pesar de que el Presidente y el Consejo Directivo han tratado en distintas ocasiones de entablar acuerdos con esta su actitud en vez de mejorar, empeora. Es por estas razones que se debe de seleccionar una persona que realmente este involucrada con el deporte y tenga los conocimientos necesarios en materia de alto rendimiento, metodología deportiva, planeación, evaluación y administración en general, además de contar con carisma, liderazgo y buen trato para involucrar y unir a todo su equipo de trabajo dentro y fuera de la Dirección con el objetivo de que realizarse sus funciones eficazmente y exista una adecuada cooperación y comunicación entre ellos y de esta manera se logren alcanzar las metas y planes de la Dirección y de la Federación.

Asimismo los canales de comunicación y cooperación dentro de la Dirección se verían beneficiados elaborando un documento donde se muestre el organigrama (anexo I del informe de auditoría) con los niveles jerárquicos y de cooperación dentro de la Dirección ya que esto ayudaría a mejorar la forma en que se encuentra la estructura actual de la misma. Además es conveniente realizar reuniones cada fin de mes entre los miembros de la Dirección Técnica para evaluar en primer lugar el desarrollo de la metodología, los planes programados y las necesidades y aspectos que requieran ser solucionados, además de esta forma los integrantes expondrían sus opiniones y sugerencias en relación a estos aspectos, por otra parte estas reuniones también servirían para evaluar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones esto se puede realizar revisando un informe que presentará cada miembro exponiendo las actividades realizadas durante ese periodo y comparándolo con la documentación pertinente donde se encuentran establecidas sus obligaciones y su programación inicial, además con esto también se mejorarían los canales de comunicación y oportunidad de la información que fluye dentro de la Dirección y favorecería al mejor desempeño de las actividades de la misma.

Además se deben realizar evaluaciones para examinar si la eficiencia, compromiso, disposición, cooperación y conocimientos que tienen cada uno de los miembros que colaboran para de la Dirección en relación a sus funciones, nivel jerárquico y responsabilidades sigue siendo adecuada, esto con el objetivo de analizar si es pertinente o no su desenvolvimiento y desarrollo en función a su puesto y compromiso dentro de la Dirección.

Por último es necesario establecer un sistema de control eficiente que verifique si los objetivos, planes, programas, procedimientos y estructura de la Dirección se están desarrollando satisfactoriamente.

Este sistema de control se puede establecer dentro de las mismas reuniones periódicas que realizaran los miembros de la Dirección, en las cuales se evaluaría la eficiencia de estos elementos en relación a su planeación y organización inicial con la cooperación de un comité el cual estará integrado por

miembros del propio Consejo Directivo y por un miembro de cada club de remo, previamente asignado y aceptado por la Federación y que tenga la suficiente información referente a los elementos que conforman la Dirección y su planeación. Además en este sistema de control se deberá elaborar, en primer lugar un informe general el cual contendrá los hallazgos obtenidos durante la evaluación así como posibles soluciones o mejoras, y en segundo lugar se tendrá que realizar una rotación entre los miembros asignados en cada reunión para que el control en el análisis y evaluación de la eficiencia sea siempre objetivo.

Dirección Administrativa

1. Las condiciones desfavorables encontradas dentro de la Dirección Administrativa se localizaron, al igual que en la Dirección Técnica, en sus objetivos, planes programas y procedimientos pero sobre todo en su estructura y recursos humanos a pesar de que su eficiencia fue un poco más favorable en comparación con los primeros elementos mencionados.

Estos puntos perjudiciales que se localizaron se pueden mejorar si se establece una mejor división y repartición de trabajo entre los colaboradores de la Dirección ya que de esta manera la participación y colaboración entre ellos fomentaría la mejor elaboración de objetivos, planes y programas. Esta conveniente canalización de actividades se debe fomentar, en un inicio por el Director ya que este miembro del personal en ocasiones carece del tiempo necesario para realizar sus funciones provocando con esto una carga mayor de trabajo para sus colaboradores y en consecuencia una baja de rendimiento y eficiencia en sus funciones.

Esta mejora en la eficiencia del trabajo se puede desarrollar con la ayuda e implantación de programas que establezcan cursos de capacitación y desarrollo para los miembros que colaboran en la Dirección para mejorar sus capacidades y habilidades en el desempeño de sus funciones.

De igual manera que en la Dirección Técnica, se deben de establecer reuniones y juntas periódicas para reunir a todo el personal de la Dirección Administrativa, en donde se discutan y analicen los puntos en donde no se esté laborando de manera eficaz y detectar posibles errores dentro de la programación o eficiencia de algún colaborador.

Asimismo estas reuniones servirán de herramienta para comparar los planes, programas, procedimientos, estatutos y objetivos que se tienen, en relación a su desenvolvimiento y desarrollo con la ayuda de las opiniones, críticas, sugerencias y experiencia de cada uno de los miembros y de esta forma evaluar la eficiencia del funcionamiento general de la Dirección.

Por otra parte e igualmente que en Dirección Técnica, los canales de comunicación y cooperación dentro de la Dirección Administrativa se verían beneficiados elaborando un documento donde se muestre el organigrama (anexo 2 del informe de auditoría) con los niveles jerárquicos y de cooperación dentro de la Dirección ya que esto también ayudaría a mejorar la estructura general de la Dirección.

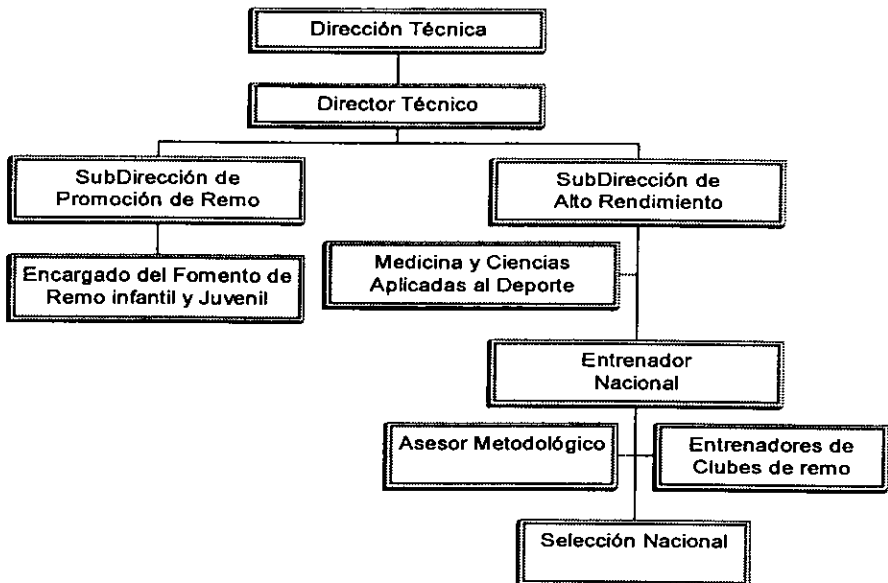
Por último se deben de enriquecer o modificar algunos puntos que se tienen en ciertas normas, esencialmente las que existen para la comunicación y el desarrollo de documentos y planes que se presentan ante autoridades deportivas con el objeto no caer en el retraso en su elaboración y formulación y de esta forma evitar problemas en la oportuna entrega por parte de estos organismos de los recursos monetarios y físicos pertinentes, estas modificaciones se deben de realizar en los siguientes puntos:

- a) El gerente administrativo debe contar con facultades más amplias al momento de la firma o elaboración de ciertos documentos que deban ser entregados a las autoridades deportivas en el caso de que el Director Administrativo o el Presidente de la Federación no se encuentren o les sea imposible realizar esta actividad, esto con el objeto de agilizar y no retrasar tramites y otorgamiento de recursos.
- b) La comunicación existente entre el Presidente de la Federación y el Gerente Administrativo debe de ser mas directa ya que en ocasiones, información que es de suma importancia transmitir inmediatamente al Presidente no se canaliza como es debido ya que primeramente esta debe de pasar por el Director Administrativo y en ocasiones la falta de tiempo o disponibilidad por parte de este no es suficiente como para agilizar esta transmisión de información.

5. Anexos del Informe de Auditoría

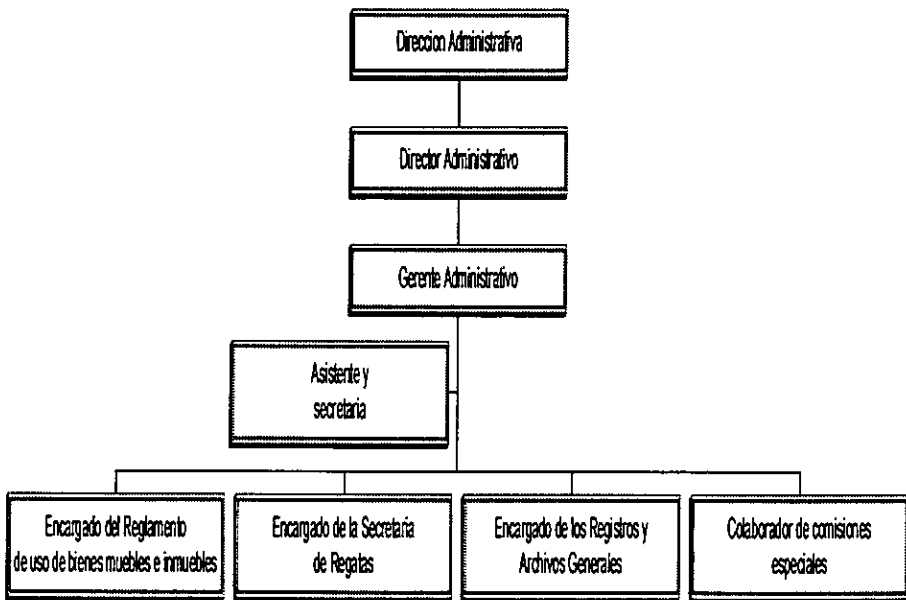
Anexo 1. El organigrama que se propone para contemplar la estructura de la Dirección Técnica es el siguiente:

Organigrama General de la Dirección Técnica de la Federación Mexicana de Remo



Anexo 2. El organigrama que se propone para contemplar la estructura de la Dirección Administrativa es el siguiente:

Organigrama General de la Dirección Administrativa de la Federación Mexicana de Remo



5.2. Conclusiones

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación, que tuvo la finalidad primordial de realizar una Auditoría Administrativa dentro de las áreas Administrativa y Técnica de la Federación Mexicana de Remo, se realizaron una serie de investigaciones y entrevistas para poder recopilar la información suficiente que proporcionara una base adecuada de datos para comprender y observar, en primer lugar, como es la elaboración, formulación y análisis de una Auditoría Administrativa, y en segundo lugar, tener la información suficiente para realizar un examen de las funciones, planes, estructura, programas y recursos humanos y físicos de un organismo dedicado a la Dirección de un deporte, en este caso el remo.

Esta Auditoría realizada nos arrojó resultados bastante claros con respecto al funcionamiento de los elementos que conforman estas áreas administrativa y técnica de la Federación Mexicana de Remo y con los cuales se establece una base para que en un futuro se realice de mejor manera el manejo de las actividades dentro de estas áreas y en general de la Federación.

Por otro lado este documento se elaboró de la mejor manera, pensando en la posibilidad de contribuir con la institución encargada del remo en México en el planteamiento de soluciones que puedan ayudar a eliminar los elementos perjudiciales que limitan su desarrollo.

También se puede señalar que este trabajo tiene también la finalidad de contribuir al acervo de posibilidades con que puedan contar otros miembros de la comunidad universitaria para la consulta de este tema en específico, herramienta indispensable de la Administración que es la Auditoría Administrativa.

Por último, es mi deseo que este trabajo de investigación sea lo suficientemente completo e interesante para que a través de esta Auditoría otros universitarios y la comunidad en general conozcan parte del manejo y organización en el deporte del remo en México y además espero que sea novedoso ya que existen actualmente muy pocos trabajos de este tipo realizados a un organismo deportivo y que con este primer paso, la elaboración de estas Auditorías por parte de futuros Licenciados en Administración dentro de estas instituciones sea acrecentada.

ANEXOS

**IMAGEN 1.**

En esta imagen se muestra parte del equipo humano (atletas) y equipo físico que conforman la selección nacional de remo dentro de los hangares donde se guarda el material, se puede observar a dos integrantes nacionales transportando uno de los botes denominado "single" que se utilizan durante el entrenamiento.

**IMAGEN 2.**

En esta imagen también se muestra a dos integrantes de la selección nacional transportando un bote "double scull" hacia los hangares después de terminar su entrenamiento.



IMAGEN 3.

En esta imagen se puede apreciar parte de la sección de muelles para embarcar y desembarcar los botes que se encuentra dentro de las instalaciones de la pista Olímpica "Virgilio Uribe" en Cuernavaca, Xochimilco D.F.

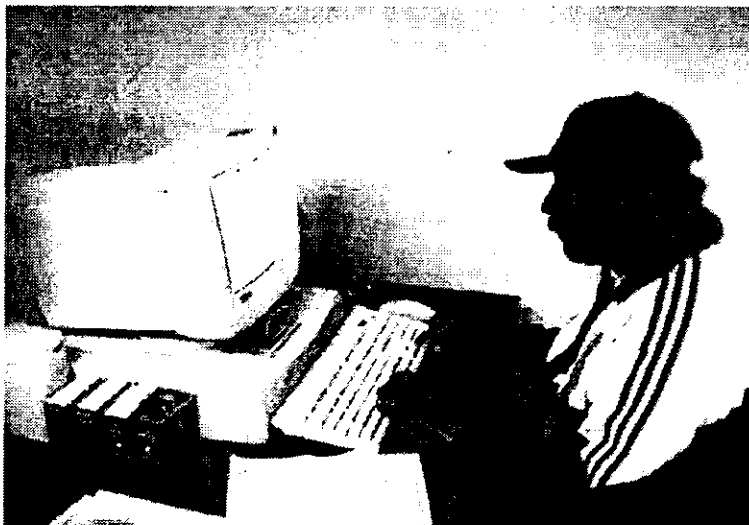


IMAGEN 4.

Esta imagen muestra la camioneta de la Federación Mexicana de Remo que forma parte del material físico con que cuenta la selección nacional para transporte de los atletas en campamentos de entrenamiento y competencias nacionales e internacionales.

**IMAGEN 5.**

Se puede observar en ésta imagen a parte de los miembros de la Federación Mexicana de Remo, de izquierda a derecha el Presidente de la Federación, la Directora Administrativa y el representante del Club UPIICSA.

**IMAGEN 6.**

En esta imagen se puede apreciar al Gerente Administrativo de la Federación realizando su labor apoyándose con parte del equipo y recursos físicos con que cuenta la Federación.

GLOSARIO

Bogas.

Este término se utiliza dentro del deporte del remo para determinar el número de remadas que se realizan por minuto.

Cardiotacómetro ó pulsómetro.

Este aditamento es utilizado en la mayoría de los deportes y esta conformado por una banda ajustable que se coloca alrededor del pecho del atleta detectando el número de latidos del corazón antes, durante y después de un entrenamiento y mandando esta información a un reloj el cual la detecta y la registra para que el deportista tenga un control preciso de su actividad y recuperación física.

Cuentabogas.

Es un aparato que tiene la finalidad de detectar y registrar el número de bogas y determinar el promedio de remadas que se realizan durante un entrenamiento.

Double scull.

Es una especialidad dentro del deporte del remo, también llamada “dos pares de remos cortos”, la cual esta conformada por un bote o embarcación de dos lugares dentro del cual cada atleta cuenta con dos remos.

Pala.

Es la parte del remo que tiene contacto directo con el agua y tiene la finalidad de ayudar en el deslizamiento del bote.

Remada.

Es el proceso por medio del cual el atleta ayudado por los remos impulsa el bote para que este se deslice sobre el agua.

Remo.

Es la herramienta principal que se utiliza para poder impulsar un bote y esta hecho de un material liviano pero al mismo tiempo muy resistente, por lo general fibra de carbono, el remo cuenta en un extremo con una forma ergonómica y de un material antiderrapante para que el atleta pueda sujetarlo y en el otro extremo cuenta con una forma especial, llamada pala, que se introduce dentro del agua para poder impulsar un bote.

Single ó Skiff.

Es una especialidad dentro del remo de un solo lugar y en la cual el atleta cuenta con un par de remos.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ C.P. y L.A.E. Alvarez Anguiano Jorge, Apuntes de Auditoría Administrativa, Facultad de Contaduría y Administración UNAM, México, 1997.
- ❖ Fernández Arena José Antonio, La Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México, 1992.
- ❖ Rubio Ragazzoni Víctor M., Hernández Fuentes Jorge, Guía práctica de Auditoría Administrativa, Editorial PAC, México, Pág. 31-85, 1991.
- ❖ Leonard William P., Auditoría administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, Editorial Diana, México, 1974.
- ❖ Norbeck Edward T., Auditoría Administrativa, Editorial Técnica S.A., México, 1970.
- ❖ Sánchez Anaya Carlos E., Auditoría Administrativa, Editorial ECASA, México, 1972.
- ❖ Federación Mexicana de Remo, Estatutos y Reglamentos, elaborado por la Federación Mexicana de Remo, México, 1995.
- ❖ Federación Mexicana de Remo, Informe del Consejo Directivo en Asamblea General, México, 1999.
- ❖ Confederación Deportiva Mexicana, Coordinación de Normatividad, Manual de Estatutos y Normatividad, México, Pág. 1-18, 1998.
- ❖ Comité Olímpico Mexicano, Manual y Curso de Normatividad para Dirigentes, México, Pág. 1-185, 1993.
- ❖ Comisión Nacional del Deporte, Manual de Organización, México, 1998.