



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**La Auditoría Administrativa permite a la contraloría de la
Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo alcanzar el objetivo
de la inclusión laboral.**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Auditoría

Presenta:
Omar Cisneros Poncet

Tutor:
M.A Juan José Baños Martínez
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, Diciembre de 2017



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.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo Primero

1.1 Metodología de la investigación.....	10
1.2 Marco Teórico	10
1.3 Planteamiento del Problema.....	16
1.4 Justificación.....	17
1.5 Objetivo General.....	22
1.6 Objetivos específicos	22
1.7 Preguntas de investigación.....	23
1.8 Hipótesis	23
1.9 Matriz de congruencia	26

CAPITULO SEGUNDO SECRETARIA DEL TRABAJO Y FOMENTO AL EMPLEO Y LA CONTRALORÍA INTERNA.

2.1 Introduccion.....	27
2.2 Objetivos.....	27
2.3 Funciones.....	28
2.4 Marco Legal	30
2.5 Contraloria Interna.....	32

CAPITULO TERCERO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL INTERNO

3.1 Introducción.....	35
3.2 Antecedentes Historicos de la Auditoria administrativa.....	36
3.3 La auditoria administrativa en la administración.....	38
3.4 Evolución de la auditoria	38
3.5 Tipos de Auditoria según la (ASF) Auditoria Superior de la Federación.....	39
3.5.1 Auditoria de cumplimiento financiero.....	39
3.5.2 Auditoria de inversiones físicas.....	40
3.5.3 Auditoria Forenses.....	40
3.5.4 Auditoria de desempeño.....	40
3.5.5 Auditoria a las Tecnologías de la información y comunicaciones.....	40
3.5.6 Auditorias al gasto federalizado.....	40
3.6 Definiciones de Auditoria Administrativa.....	41
3.6.1 "William P. Leonard (ingeniero-administrador consultor, 1959).....	41
3.6.2 Edward F. Norbeck (probablemente contador, 1969).....	41
3.6.3 Carlos Anaya Sánchez (contador, administrador, 1972).....	41
3.6.4 Joaquín Rodríguez Valencia (administrador 1981).....	41
3.7 Auditoria Administrativa.....	42
3.7.1 Objetivos de la auditoría administrativa.....	42
3.7.2 Alcance de la auditoría administrativa.....	42
3.7.3 Ámbito de aplicación de la auditoría administrativa (Franklin Fincowsky, 2013).....	43
3.7.4 Sector Público.....	43

3.7.5 Sector Privado.....	44
3.7.6 Sector Social.....	44
3.8 Proceso Administrativo (Munch 2014).....	44
3.8.1 Proceso administrativo en detalle.....	45
3.8.2 Universalidad del proceso administrativo.....	45
3.9 Etapas del proceso administrativo (Munch 2014).....	45
3.9.1 Planeación.....	45
3.9.2 Organización.....	46
3.9.3 Dirección.....	46
3.9.4 Control.....	46
3.10 Ética y valores en la Administración.....	47
3.11 Herramientas del proceso administrativo.....	48
3.11.1 Herramientas de planeación.....	48
3.11.2 Herramientas de organización.....	56
3.11.3 Herramientas de dirección.....	66
3.11.4 Herramientas de control.....	84
3.12 El control interno.....	91
3.12.1 El Control Interno Procura.....	93
3.12.2 Limitaciones del Control Interno.....	93
3.12.3 Objetivo del control interno.....	94
3.12.4 Elementos de Control Interno.....	95
3.12.5 Control interno administrativo.....	95
3.12.6 Responsabilidades del control interno en las organizaciones.....	96
3.12.7 Evaluación del control interno.....	97
3.12.8 Métodos de evaluación del control interno.....	102

CAPITULO CUARTO INVESTIGACIÓN DE CAMPO EN ESPAÑA EN EL PROGRAMA DE INCLUSION LABORAL (GAIA) METODOLOGIA FINAL

4.1 Técnicas de recolección de datos.....	109
4.2 Descripción de las variables del estudio.....	110
4.3 Rol de la investigación.....	111
4.4 Programa GAIA	116
4.5 Análisis e interpretación de datos.....	129
Conclusiones.....	138
Anexos.....	140
Bibliografía.....	149

Dedico este logro a dos personas en especial que son mis amados padres Albina Poncet y Tomas Cisneros que me acompañaron en esta aventura de la vida con su apoyo, amor y cariño son mi fuerza, guía y motivación para cumplir cualquier sueño.

A mi hermano Francisco Cisneros y las personas que con su cariño lejos o cerca me demuestran siempre ser importantes en la vida, y nunca se alejan apesar de mis errores y me enseñan a luchar siempre demostrándome que todo tiene un principio y fin, y hay que estar preparados para cualquier momento que la vida nos presente y así afrontarlo hasta terminar.

Agradecimientos

Existen dos personas a las cuales les estaré eternamente agradecido, por considerarlas piezas claves para lograr esta difícil meta, a más de 4 mil millas de distancia. Son mis padres amados Albina Poncet y Tomas Cisneros. Desde el primer día cuando me confirmaron que aceptaban la estancia de investigación en Madrid España como cierre de la Maestría en Auditoría ellos, me apoyaron en el proceso de continuar al siguiente paso, cumplir mi sueño de completar mi Maestría, y más increíble aún, en el tema que me apasiona. Desde ese día creyeron y confiaron en mí y me dieron su apoyo sincero, desinteresado e incondicional. Su interés genuino, su experiencia, orientaciones y sabias correcciones me permitieron llegar a este día donde puedo dar gracias.

Igualmente debo agradecer a mi Alma Máter, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por apoyarme con la calidad y excelencia de los maestros y clases que me permitieron optar por la titulación a través de la investigación sin previa experiencia pero con todas las ganas y enseñanzas de hacerlo posible.

El haber realizado la estancia de investigación en la Universidad de Alcalá, fue decisivo para seguir alentando mis ganas para el próximo grado al Doctorado. Es por esto que es justo agradecer a las personas que me apoyaron con los trámites y consejos que a pesar de la incertidumbre tuve la suerte que entre tantas personas buscando la oportunidad de realizar una estancia fuera del país fui yo el afortunado de poder realizarlo y vivir esa experiencia que le diera mas valor a este esfuerzo por la obtención de ese grado. Por último y más importante, gracias a Dios, por darme la fuerza, determinación y autodisciplina para lograr esta meta.

RESUMEN

Hoy día resulta muy complicado en el ámbito de la educación superior encontrar programas que ayuden al proceso de inclusión laboral para los egresados, encontrar planteamientos sobre la importancia para la empleabilidad de los estudiantes y su crecimiento personal. Algunos países han realizado estudios para cuantificar el impacto de como alguna herramienta pueda ayudar a este grupo de personas. La presente investigación intenta comprender de qué manera mediante algún programa establecido podría tomarse las diversas herramientas que ayuden a planificar, organizar, dirigir y controlar cada programa que exista. El estudio se enfoca en los aspectos de crecimiento personal, habilidades interculturales y desarrollo profesional, desde la percepción del modelo administrativo y las diversas herramientas de auditoría que pueden ayudar al programa o proyecto.

Los resultados obtenidos estuvieron acordes con la revisión bibliográfica, al tiempo que arrojaron información importante sobre aspectos particulares de este estudio, que permite contextualizar la experiencia y aportar nuevos conocimientos que sirve de referencia para diseñar programas de movilidad laboral en nuestra región. Lo interesante fue que en primer término se puso la auditoría administrativa como herramienta que apoyara a la gestión de todos y cada uno de estos programas y los resultados arrojados fueron especialmente notorios que la parte cualitativa de cada uno de ellos tendrían relevancia algo que en principio de la investigación nunca se tomó en cuenta y así marcara la diferencia en la aportación que la propia auditoría tendría impacto al desarrollo y análisis de cada una de estas aportaciones en la vida personal y profesional de las personas involucradas.

Abstract

The administrative audit will help the contraloria of the secretary of labor in the planning, organization, direction and control of the established programs for the inclusion and placement of the young people in the labor market, by means of diverse tools that this same one offers for the approach of an analysis more truthful and reasonable assurance of raising the percentages of employability in the city as well as help those responsible for elaborate such programs to take into consideration the most relevant points that the investigation calls upon to influence the processes of placement and reduces the risk of error through these tools in the various stages of program execution all this with the purpose of implementing said audit to consideration of the contraloria in the points that give more value added to all the processes of the program.

Titulo

La Auditoría administrativa permite a la contraloría de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo alcanzar el objetivo de la inclusión laboral.

Sujeto- Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo gobierno local perteneciente a la Secretaria del Trabajo y Prevención Social (Gobierno Federal).

Objeto- Aplicación de la Auditoría administrativa en el órgano de la contraloría de la secretaria del trabajo y Fomento al Empleo para elevar los índices de colocación al mercado laboral de los jóvenes egresados de la universidad.

Palabras Claves: Auditoría, Contraloria,inclusión,GAIA,Control,Gestión,Eficiencia.

INTRODUCCIÓN

El control interno es considerado como un apoyo a las organizaciones en el cumplimiento de los fines que persigue. En el sector público ayuda a que las instituciones satisfagan las necesidades de la población que hace uso de los bienes o servicios que éstas proporcionan.

Con base en las principales definiciones de control interno, la implantación de sistemas de control interno facilita que los objetivos organizacionales se cumplan, respecto de tres categorías: eficiencia de las operaciones, presentación de información financiera y no financiera de calidad, cumplimiento del marco jurídico y normativo aplicable.

Si bien ponemos como primer concepto el análisis de estudio al control interno solo se hace mención ya que es importante poder hacer referencia que bien existen diversos estudios e investigaciones que se han realizado en este tema pero no es nuestro tema central ya que se hacen mención a herramientas administrativas dentro de la auditoría que serían aplicables a los modelos de gestión dentro de una entidad y como se analizó y conceptualizó en esta misma investigación es aplicable para cualquiera en la que se pueda adaptar.

Si bien en la NIA 315 nos habla de la identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno incluido el control interno es más interesante poder analizar a la entidad y como las personas

que toman decisiones se preparan o en que modelos de estudios y con base en que se toman las decisiones necesarias y más importantes para poder ejecutar los procesos y en este caso los programas establecidos que involucran la correcta administración en la parte operativa y como desde la planeación hasta el control se desarrollan las actividades necesarias a partir de quien determina como se deben hacer.

Su control interno que al no tener un marco que regule específicamente a la auditoría administrativa puede hacer esta una herramienta que ayude alcanzar los indicadores no cuantitativos sino cualitativos que persigue cada programa y así ayude en cada etapa a la toma de decisiones de la alta dirección.

Al respecto, el presente trabajo aborda la práctica de auditoría interna gubernamental, misma que recae principalmente en los Órganos Internos de Control de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo.

En la actualidad existe un descontento en la sociedad con referencia a la gestión gubernamental, los altos índices de corrupción que subyacen en el uso de los recursos públicos, por lo cual se considera pertinente analizar la práctica de auditoría y sobre que recae o con base en que se realizan esta toma de decisiones, la cual de acuerdo con la información analizada pretende dar las herramientas necesarias a través de la Auditoría administrativa a la alta dirección de cada institución, unidad o función para estar estructurados efectivamente e interactúen como un sistemas bien establecido entre sus elementos fundamentales.

Con el estudio de este tema se contribuye a los objetivos de la maestría en Auditoría, formar maestros en auditorías que se desempeñen como auditores independientes, consultores o altos directivos de entidades así como académicos e investigadores, capacitados en la aplicación y generación de conocimientos en auditoría para apoyar en la solución a los distintos problemas económicos, financieros y de información que se presentan en las entidades.

CAPITULO PRIMERO

1.1 Metodología de Investigación

El método que se empleará será deductivo, debido a que se estudiarán las diferentes herramientas de auditoría los objetivos y metas que se establecen mediante los programas de trabajo que realiza la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo, establecidos en el Reglamento Interior de la Secretaría, así como las aportaciones que brinda la auditoría administrativa al área de contraloría para la planificación, organización, dirección y control de los programas establecidos respecto del logro de los objetivos y metas.

El tipo de estudio desarrollado en el presente trabajo de investigación será observacional, ya que las variables que se analizarán se definieron con los sujetos que en conjunto realizan y operan estos programas los cuales son las personas o candidatos que participan en el programa, las empresas que participan y la secretaria como entidad de gobierno que desarrolla y da seguimiento al programa.

Con base en el tiempo en los cuales se recolectaran los datos, el estudio será: transversal o transaccional: dado que los datos (componentes y principios del marco de control interno), que se van a estudiar corresponden al ejercicio actual, ya que la revisión de la contraloría en ejercicios anteriores no proporciona información oportuna.

1.2 Marco Teórico

A lo largo del curso se ha visto la administración, su historia, faces, autores, herramientas, para así aterrizarlo a una auditoría administrativa, en este trabajo se presenta un panorama de la administración pública mexicana así como un ejemplo de una auditoría en el sector gubernamental.

Entendiendo como administración pública al Conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local, ésta pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los

intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

El papel del Estado en la rendición de cuentas no es una moda, mucho menos un ejercicio académico coyuntural, la rendición de cuentas es un concepto de una larga historia intelectual.

John Locke retoma una cita liberal de 1690: “el poder político sólo se puede comprender si lo derivamos de su origen, de aquel Estado en que todos los hombres se encuentran por naturaleza libremente, dotados de las mismas ventajas y por lo tanto, depositarios de los mismos derechos, derechos que le otorguen el poder tener vista de cómo proceden las cosas del Estado” (Locke, 1690). “Que todos tengan vista de lo que ocurre al interior del Estado, he ahí la afirmación democrática y plenamente moderna de la transparencia, formulada en el temprano año de 1690.

Hablar de rendición de cuentas del Estado es hablar de poder, y hablar de poder es hablar de política. En política lo primero es el poder, y después la obligación de controlarlo. El Estado al crear sus instituciones de gobierno, tiene que capacitar a sus cuadros dirigentes para que a su vez pueda mandar sobre sus gobernados; para posteriormente obligarlo a que se regule a sí mismo.

La rendición de cuentas, en política cubre tres dimensiones: información, justificación y sanción; sin embargo, para tener una eficiente rendición de cuentas no es necesario que se den los tres factores al mismo tiempo, éstos pueden presentarse con diferente intensidad y en algunas ocasiones una o dos de las tres dimensiones están ausentes o débilmente presentes y aun así hablar de ejercicios efectivos de rendición de cuentas.

También, existen casos donde gobiernos y agencias públicas limitan la rendición de cuentas a la dimensión informativa, haciendo creer a la sociedad que con ello transparentan la gestión pública, con la presentación de objetivos, metas, programas, estadísticas, declaraciones de prensa, trámites, regulaciones, conferencias, etc.

El poder es la esencia del Estado y por ello no se puede desaparecer, es en este momento donde la rendición de cuentas entra en la escena del poder. Por eso es que las agencias de rendición de cuentas intentan controlarlo, circunscribirlo, disciplinarlo, restringirlo, acotando, pero nunca eliminarlo. Es por ello que la misión de la rendición de cuentas es reducir las incertidumbres del poder, limitar sus arbitrariedades, prevenir y remediar sus abusos, volver predecible el ejercicio del poder, mantenerlo a raya, mantenerlo dentro de ciertas normas establecidas.

Hemos hablado líneas atrás que la rendición de cuentas presupone responsabilidades para el funcionario público, sin embargo no hay que confundirla con la regulación y el control. Si bien es cierto que hay que exigir cuentas al poder, no podemos acorralarlo en una telaraña de regulación burocrática, permitiendo el manejo político con libertad y autonomía. En un sistema democrático, la rendición de cuentas debe establecerse a partir de reglas claras para no entorpecer el ejercicio del poder, que los aspectos de carácter técnico del poder no limiten ni entorpezcan; de otro modo el ejercicio del poder no tiene sentido.

Vista la rendición de cuentas en su esfera de responsabilidad nos conduce a preguntarnos ¿Quién rinde cuentas? Una respuesta inmediata es todo aquel que maneje fondos del erario público.

En un sentido más específico, son los altos funcionarios a quienes está dirigida fundamentalmente la rendición de cuentas, directores generales, jefes de unidad, oficiales mayores, subsecretarios, secretarios técnicos, antes secretarios particulares de éstos, y ministros o secretarios de Estado para el caso de nuestro país. Además, se debe considerar a los directores generales de las empresas de gobierno, paraestatales y organismos descentralizados del Poder Ejecutivo.

Quedan también incluidos el Presidente de la República, los gobernadores y presidentes municipales, junto al titular del Gobierno del Distrito Federal. Son estos funcionarios y políticos quienes rinden cuentas ¿a quién rinden cuentas?

A continuación se hace un esquema de cuáles son los estándares normativos de la rendición de cuentas, así como quiénes son los juzgados de la rendición de cuentas, es decir, quién exige rendición de cuentas.

Criterios y principios normativos de la rendición de cuentas		
Criterios o estándares normativos.	Aspectos que evalúa	¿Quién Juzga?
a) Políticos	<ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones -Resultados sustantivos de las políticas públicas -Calidades y capacidades personales de políticos y funcionarios - Responsabilidad legal y política 	<ul style="list-style-type: none"> -Sociedad -Entidades de fiscalización -Medios de comunicación
b) Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> -Actos burocráticos si se apegan a los procedimientos establecidos -Que los actos se realicen con eficacia, eficiencia y economía 	<ul style="list-style-type: none"> Agencias públicas especializada -Órganos Internos de Control -Entidades de fiscalización internas y externas.
c) Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> -Vigilar la aplicación de normas de profesionalismo 	<ul style="list-style-type: none"> Entidades públicas -Medios de comunicación -Entidades de fiscalización
d) Legales y constitucionales	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de las leyes - Que los actos legislativos sean acordes con las constituciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Cortes judiciales - Entidades de Fiscalización
e) Financieros	<ul style="list-style-type: none"> -Legalidad vigente -Transparencia -Austeridad -Eficiencia razonable 	<ul style="list-style-type: none"> Entidades públicas -Medios de comunicación -Entidades de fiscalización
f) Éticos- Morales	<ul style="list-style-type: none"> -Que la actuación sea apropiada a normas sociales prevalecientes independiente a las normas legales -Códigos de ética para los servidores públicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Sociedad -Medios de comunicación

Fuente: Elaborado a partir de información contenida en: Schedler, Andreas. *¿Qué es la rendición de cuentas?* Cuadernos de Transparencia No. 3, Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. México 2005.

La demanda de rendición de cuentas hacia funcionarios y administradores públicos no es un fenómeno reciente, tiene muchos años de existir en nuestro país, por ello las instituciones encargadas de la fiscalización del erario público tienen una larga historia, que se remonta cinco siglos atrás. En México la creación de instituciones de fiscalización de los recursos públicos data del siglo XVI.

Auditoría Superior de la Federación ASF (ASF)

La rendición de cuentas en México en la época de la colonia nos remite necesariamente a los primeros indicios de los procesos de rendición de cuentas y control que se enmarcan en dos grandes vertientes históricas: las sociedades americanas originales y la cultura occidental traída al continente americano mediante la Conquista. El antecedente histórico de la Auditoría Superior de la Federación de México es el Tribunal Mayor de Cuentas de España, creado en 1453 en el momento que las cortes españolas publican las disposiciones para constituir una institución con funciones de inspección examen, aprobación y finiquito del manejo administrativo de la Hacienda Real.

La demanda de rendición de cuentas hacia funcionarios y administradores públicos no es un fenómeno reciente, tiene muchos años de existir en nuestro país, por ello las instituciones encargadas de la fiscalización del erario público tienen una larga historia, que se remonta cinco siglos atrás. En México la creación de instituciones de fiscalización de los recursos públicos data del siglo XVI.

Desde el establecimiento del Tribunal de Cuentas en la Nueva España en 1524, pasando por la creación de la Contaduría Mayor de Hacienda en 1824, hasta la creación de la Auditoría Superior de la Federación constituida en el año 2000, y en adendum las reformas recientes de 2009, cuando se le otorgan a este organismo mayores facultades de fiscalización y rendición de cuentas para el combate a la corrupción.

El 20 de diciembre del 2000, el Congreso de la Unión aprobó la Ley de Fiscalización Superior de la Federación (a partir de 2009 Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación), mediante la cual se crea la ASF. Se

establece que su principal atribución es fiscalizar la Cuenta de la Hacienda Pública Federal e informar de su revisión a la Cámara de Diputados.

La Cuenta Pública es el documento técnico basado en las partidas autorizadas en el Presupuesto de Egresos de la Federación que elabora el Poder Ejecutivo Federal y entrega a la Cámara de Diputados, cuyo contenido es la información del ejercicio fiscal de los tres Poderes de la Unión y de los órganos constitucionalmente autónomos. Presenta la contabilidad, las finanzas y el ejercicio del gasto de los programas públicos.

La ASF, es por tanto, el órgano técnico de la Cámara de Diputados, que se encarga de fiscalizar, de manera externa, el uso de los recursos públicos federales en los tres Poderes de la Unión; los órganos constitucionales autónomos; los estados y municipios; y en general cualquier entidad, persona física o moral, pública o privada que haya captado, recaudado, administrado, manejado o ejercido recursos públicos federales.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO

La auditoría pública es una herramienta fundamental del sistema integral de control y evaluación de la administración pública, ya que permite conocer la forma en que funcionan las instituciones en el sector. A través de las auditorías que efectúan las diversas instancias de fiscalización se obtienen los hechos que permiten medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se han administrado los recursos humanos, materiales y presupuestarios, así como el cumplimiento de sus metas, objetivos y de su marco legal aplicable, emitiendo las recomendaciones correctivas y preventivas pertinentes a cada desviación encontrada, lo que incluye atribuir las responsabilidades que procedan.

Es una actividad independiente, de apoyo a la función directiva, que se enfoca en el examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras y administrativas realizadas; en los sistemas y procedimientos implantados; a la estructura orgánica en operación; y en los objetivos, planes, programas y metas obtenidos por las instituciones, con el propósito de determinar el grado de

economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con la que se han administrado los recursos públicos que le fueron suministrados, así como la calidad y calidez con que presta sus servicios a la ciudadanía.

La auditoría pública a través de sus órganos de contraloría interna se fundamenta en el precepto constitucional que establece que los recursos económicos de que disponga el Gobierno Federal o local, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales, deben administrarse con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

1.3 Planteamiento del Problema

Algunas empresas se exceden en la cantidad de indicadores, pero no todo lo que se mide es útil pues se pierde el enfoque; nuestro fin es que el ciudadano y las empresas queden satisfechos con la eficiencia de dicho programa y en torno a él debemos desarrollar las herramientas necesarias que apoyen a la toma de decisiones al desarrollo de dicho programa antes de ejecutar un programa de gobierno que se llevara a cabo en el transcurso del año para que su fin sea el establecido durante el proceso de planeación y que al final del periodo en la evaluación de resultados no se centralicen en lo financiero o con las metas establecidas con fines políticos o de metas cuantitativas para la estadística anual del desempleo en fuentes de información, sino que a través de estas herramientas que brinda una auditoría administrativa exista una correcta toma de decisiones para la ejecución de los programa que cada año se llevan a cabo.

Identificar las razones específicas por las cuales no llevan a cabo auditorías administrativas que ayuden a la contraloría interna poder realizar adecuaciones ya que podemos tomar en cuenta que para la auditoría administrativa no existe un marco específico regulatorio como lo son con las auditorías de carácter financiero y la rendición de cuentas en el gasto que dichos programas realizan y así impliquen una correcta planeación, organización, dirección y control en la ejecución de los programas anuales de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo o den

un valor agregado o disminuya el índice de errores que no evalúen de manera adecuada la planeación, dirección, ejecución y control de dichos programas establecidos para elevar los índices inclusión temprana al mercado laboral de los participantes de cada programa.

Discutir por el mal desempeño no tiene sentido, en una entidad pública las causas son diversas y bien conocidas en parte de ellas podemos hacer mención solo de algunas como la actitud de los empleados, los fines partidistas, la poca capacidad y compromiso de los altos mandos al tomar decisiones que afectan en gran parte a todo un proyecto y falta de compromiso en seguirlo y cumplir con lo que en realidad tiene sentido solo por hacer mención de alguna de ellas, debemos rastrear las causas que lo generaron y dar razones y justificaciones al detectar los problemas en este caso la auditoría como herramienta que ayude con todo lo que implica un proceso administrativo y tomar en cada una de las etapas las decisiones que impliquen darle un valor significativo que funcione durante el transcurso de ella. El uso de herramientas de calidad u administrativas como histogramas, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto o gráficos de control solo por mencionar algunos son útiles para este fin.

1.4 Justificación

Desde hace varios años el desempleo en la ciudad de México va en aumento específicamente a la población joven que termina o egresa de alguna carrera universitaria y busca una opción temprana de inclusión al mercado laboral.

Es importante mencionar que dentro de la Ciudad de México son pocas las posibilidades a una oferta laboral temprana que llame la atención a nuestro segmento mencionado, ya que debido a los cambios generacionales el joven egresado busca tiempo para su vida personal y un trabajo bien remunerado que cumpla con sus expectativas de vida por el cual no todo nuestro campo de estudio reflejara o impactara directamente a los porcentajes que se piensan establecer pues estas mismas causas mencionadas se enfocaran a que los programas se

apliquen y lleven a cabo a población realmente que se quiera involucrar a los fines que estas persiguen.

Los datos que reflejan las estadísticas son las siguientes:

Tasa de Desempleo en la Ciudad de México por delegación
Segundo Trimestre 2017

Delegacion	Trimestre 2017.2	
	Total de desocupados	Tasa de desempleo
Azcapotzalco	11,743	5.3%
Coyoacán	11,597	3.5%
Cuajimalpa de Morelos	3,659	3.1%
Gustavo A. Madero	24,148	5.2%
Iztacalco	10,940	5.7%
Iztapalapa	35,465	4.5%
Magdalena Contreras	7,376	7.3%
Milpa Alta	2,297	3.3%
Álvaro Obregón	23,572	6.2%
Tláhuac	8,492	5.6%
Tlalpan	17,918	4.8%
Xochimilco	15,347	8.8%
Benito Juárez	9,778	3.8%
Cuauhtémoc	19,030	5.4%
Miguel Hidalgo	5,415	4.8%
Venustiano Carranza	6,191	2.9%
Total Distrito Federal	212,968	4.94%

Total de desempleo	2017
Nacional	3.5%
Nacional(Áreas más urbanizadas)	3.9%

Fuente: Elaboración SEDECO CDMX con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)

Desempleo aqueja más a profesionistas:

Dato. En Diciembre pasado, la tasa de desocupación se ubicó en 3.7 por ciento en el País.

Al término de 2016, 48 de cada 100 desocupados habían terminado la Preparatoria o Universidad

CDMX.- El desempleo en México afecta en mayor proporción a las personas que han cursado el bachillerato o concluido estudios universitarios. Al término del año pasado, 48 de cada 100 desocupados habían completado la educación media superior o superior. Se trata del máximo nivel registrado desde 2005, cuando comenzó a ser levantado ese registro, reveló información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) publicada este viernes. En el caso de las mujeres, la cifra sube a 55 de cada 100.¹

Estas cifras nos reflejan lo siguiente:

Casi el 50% de la población entran dentro de nuestro segmento de estudio que es la población con estudios de media o superior, dentro de este 50% el 10% sobrepasa los límites de edad de vigencia para los que acabaron una carrera o sus estudios en un periodo de un año o dos máximo, al reflejar que de los 40% de esa población el 30% se interesa por un trabajo en ese momento que terminaron sus estudios por el cual hablamos que hasta el periodo del 2016 mediante el programa de la secretaria establecido como mi primer trabajo la población alcanzada de ese 30% fue del 18% al 20%.

Durante este año se estableció poder alcanzar hasta un 25% esa población pero ahora no solo se propone el alcance sino en la satisfacción mediante la colocación a un empleo real al mercado laboral por parte de los involucrados que participan en el programa para que ese porcentaje de alcance sea integro para índices de eficiencia con la meta establecida de colocar gente en el mercado laboral y atacar

¹ Fuente: Elaboración SEDECO CDMX con datos de INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

ese rubro inmediato a través de estos programas y para ello se buscan las herramientas que apoyen a la contraloría a alcanzar dichas metas cuantitativas y cualitativas que den resultados en todos los rubros.

¿Porque realizar una investigación de campo analizada a un programa establecido en otro país (España)?

Se analizaron las diferentes fuentes que establecían las estadísticas que se establecieron como comparativos, pero que caso tenia o que aportación tendríamos si solo nos enfocábamos a la problemática que se desarrolla en este país con las mismas variables sin tener otra perspectiva diferente y poder conocer cómo podríamos aplicar las herramientas que nos brinda la auditoría y poder aplicarla desde adentro conociendo los procesos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala que, entre sus miembros, España lidera el ránking en cuanto al mayor porcentaje de jóvenes desempleados y más que triplica la media del club de los países más desarrollados.²

Así, mientras que en países como Alemania, Islandia o Japón la tasa de paro entre jóvenes no alcanza el 7%, en España se sitúa en el 38,6%. A España le siguen Italia (35,5%) y Grecia (30%).

El paro de los jóvenes de la OCDE en edades comprendidas entre los 15 y 24 años se situó en julio de 2017 en el 11,9%, una décima menos que el dato del mes anterior.

En el conjunto de la OCDE unas 36,2 millones de personas se encontraban desempleadas en el mes de julio, lo que deja la tasa de paro en el 5,8%. A este nivel, el número de parados todavía debería reducirse en 3,6 millones de personas para alcanzar los datos de 2008.

² Centro informático de estadísticas (OCDE),2016

España también lidera el paro en mayores de 25 años

En cuanto a los mayores de 25 años, la tasa de paro se mantuvo estable en julio, en el 5%. Según datos del organismo internacional, la tasa de paro entre mayores de 25 años en España se situó en el 15,6% en julio, el mayor nivel de toda la OCDE.

Se ha convertido en una parte esencial para apoyar el establecimiento y logro de objetivos y metas institucionales, el combate a la corrupción, así como el fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas en las Entidades y Dependencias del orden Federal y Local, sin embargo el Órgano Interno de Control de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo no desarrolla auditorías específicas enfocadas a evaluar los procesos de planeación dirección ejecución y control que son la parte medular de la administración operativa que es la más importante poder ejecutar desde adentro conocer y saber cuáles son las decisiones que ayudan al tomarse cuando cada programa se está realizándose dándole un valor cualitativo y no solo cuantitativo, ya que no solo se pueden quedar en buenas ideas o en alguna junta en la que se plantee que es lo que está fallando sino hay que dar soluciones o herramientas que aporten elevar los índices de los resultados esperados y en este caso a través de herramientas que ya se conocen a través de la propia administración a cada etapa del proceso administrativo ayudaran al fortalecimiento de la correcta toma de decisiones y ayudara a ejecutar a la alta dirección y tomar en cuenta por parte de la contraloría las acciones necesarias que ayuden día a día de principio a fin al correcto funcionamiento de los programas y servicios que brinda la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo y de qué forma se están cumpliendo dichos objetivos establecidos.

Al respecto, se considera pertinente que ante la situación Laboral, se desarrollen tendencias novedosas que implica un buen funcionamiento en los programas de ayuda para la población local y a través de la auditoría administrativa permitan revisar el marco de control interno establecido en la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo, principalmente en los procesos por los cuales se ejercen los

recursos presupuestales que le son confiados, como son los desarrollados en las Dirección General , con el propósito de valorar su efectividad respecto al logro de las metas y objetivos que persigue esta Secretaría para alcanzar su misión.

1.5 Objetivo General

Identificar en qué medida la auditoría administrativa como herramienta ayuda a la contraloría a la toma de decisiones de la alta dirección en la correcta planeación, organización, dirección y control para la promoción de programas anuales que se realizan en la Ciudad de México año a año para el apoyo a la población y empresas que se afilian a dichos programas y así elevar y mejorar en términos de eficacia y eficiencia los indicadores de operaciones de la Dirección General de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo que no solo tenga un enfoque financiero y político con el objetivo de metas de presupuesto o financieros sino que cumpla con los indicadores cualitativos que sean de real beneficio y satisfacción por parte de la población y las empresas y que estas mismas te digan y confirmen que volverían a participar de nuevo en dichos programas.

1.6 Objetivos Específicos

Proponer o actualizar los procedimientos que permitan implantar en el Órgano Interno de Control prácticas de auditorías administrativas que ayuden a la toma de decisiones por parte de la alta dirección en las Unidades Administrativas de la Secretaria del trabajo y Fomento al Empleo.

Brindar herramientas administrativas que ayuden a la planeación,organización,dirección y control para la correcta ejecución de los programas por parte de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo.

Que los programas establecidos por la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo cumplan con los objetivos establecidos y sean aceptados por parte de la población y las empresas que participan en ella gracias a las correctas decisiones que sean tomadas durante la operación de este cada periodo ejecutado.

Establecer nuevas reglas de operación al ser detectadas las incorrecciones en las operaciones de cada etapa realizada durante la auditoría que involucre un real compromiso de las tres partes que participan en estos programas(empresas,candidatos,gobierno).

1.7 Preguntas de Investigación

¿Cómo consideraría a la Auditoría administrativa dentro de la contraloría en los procesos de la toma de decisiones?

¿Qué tan importante es que los altos mandos puedan conocer las aportaciones que brinda una Auditoría para la ejecución de algún programa?

¿Qué estudios o datos a nivel social, económico y político influyen en los modelos de control para la toma de decisiones?

¿Cumplen con todos los objetivos económicos, sociales y culturales?

¿Por qué la Auditoría administrativa tendría relevancia en la aplicación al proyecto de programas sociales en la Ciudad de México? ¿y porque ayudan en el ámbito local?

1.8 Hipótesis

La Auditoría administrativa ayudara a la contraloría de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo a la correcta planeación,dirección,organización y control de los programas sociales en la CDMX, al implementarse en la Dirección General de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo brindará una seguridad razonable respecto de los objetivos de la programación, presupuestación, ejercicio y control y los indicadores de eficiencia enfocados al objetivo que se desea alcanzar correspondiente a las unidades administrativas del sector central de la Secretaría.

La auditoría administrativa es una tendencia desarrollada en las últimas décadas por organismos de contraloría interna gubernamental de otros países y su implantación fortalecerá las competencias profesionales de los auditores del Órgano Interno de Control de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo.

¿Cómo alcanzar el objetivo?

Primero se tendría que reconocer por parte de quien desarrolla e implementa y pone las métricas de evaluación de los programas la realidad que la eficiencia en este caso no solo se mide con indicadores numéricos sino que la eficiencia se evaluara cualitativamente en conocer en realidad si los beneficiarios de cada programa encontraron lo que buscaban de ello y si alcanzo el objetivo correspondiente a cada uno de los programas establecidos y desarrollados.

Al darse cuenta de esto la segunda parte es el desarrollo de estos programas con un enfoque diferente al planteado de solo obtener números, dispersar el recurso monetario y realizar o llevar a cabo el programa.

Una vez implementado y aprobado el programa darle el seguimiento necesario de acuerdo al objetivo y evaluarlo si en realidad cumple con lo que se propuso, no en el alcance de metas numéricas sino ver si en realidad el beneficiario (persona o empresa) quedo conforme con el desarrollo del programa al haber participado en él y si estaría dispuesto a participar de nuevo o que mejoraría de él.

Es por ello que al tener conocimiento de esta situación que no se enfoca en un riesgo financiero o que tal vez lo involucre pero no directamente se propone que en todo este proceso de desarrollo, implementación y seguimiento se utilice la auditoría administrativa como herramienta de ayuda ya que según Franklin define a la auditoría administrativa como: “Una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable” (Franklin, 2007: 11).

La auditoría administrativa es y será siempre la herramienta más útil en la administración de una organización, ya que a través de ella se puede penetrar en lo más hondo de la empresa, para entender dónde está ubicada, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

Las variables de estudio que se seleccionaron por su relevancia que afectan o dan un cambio razonable entre varios importantes fueron:

Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo – Desarrollo del programa adecuado y enfocado a las necesidades específicas y su seguimiento.

Empresa – Compromiso real y existencia de una oportunidad laboral planteada en el desarrollo de programa en el que se participa.

Candidato – Capacitación previa que involucra el manejo de sus emociones y motivaciones personales que hagan su plena disposición e interés de lo que plantea el programa a participar.

1.9 Matriz de Congruencia

TITULO	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL
<p>La Auditoría administrativa permite a la contraloría de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo alcanzar los índices de inclusión laboral en la Ciudad de México.</p>	<p>¿En qué medida la Auditoría administrativa ayudara a la contraloría a identificar las oportunidades de mejora para el desarrollo de los programas establecidos por parte de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo en la ejecución anual de los programas en la Ciudad de México?</p>	<p>Elevar y mejorar en términos de eficacia y eficiencia los indicadores de operaciones de la Dirección General de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo, así como disminuir las decisiones que no contribuyan a la correcta operación administrativa de dichos programas a través de las decisiones tomadas por parte de la alta dirección durante la ejecución de dichos programas con el objetivo que cumpla con los indicadores cualitativos que sean de real beneficio y satisfacción por parte de la población y las empresas que participan en ella.</p>
	<p>PREGUNTA ESPECIFICA</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>
	<p>¿Que procedimientos se implantarían en el Órgano Interno de Control para las prácticas de auditorías administrativas que ayuden a la toma de decisiones por parte de la alta dirección en las Unidades Administrativas de la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo?</p>	<p>Contribuir a tener un plan estructurado en la administración del programa para la toma de decisiones y de sus posibles acciones que repercutan o den valor agregado al proceso administrativo ejecutado en dicho programa.</p> <p>Concientizar a través de las herramientas que la Auditoría administrativa brinda a establecer parámetros de acción y tomar la decisión más adecuada en beneficio de la empresa.</p>

Capítulo Segundo

La Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo y la Contraloría Interna.

2.1 Introducción

La Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo de la Ciudad de México lleva a cabo acciones para fomentar y garantizar el trabajo decente para mujeres, hombres y adolescentes con edad permitida en la Ciudad de México, que reconozca la dignidad personal de las y los trabajadores como sujetos de derechos, lo cual implica: salarios justos, seguridad social, libre organización sindical, condiciones laborales seguras y no discriminación.

También es la encargada de brindar a través de sus programas un servicio a las empresas que ayuden y fomenten la contratación de la población desempleada así como estos programas sirvan de herramientas para ocupación temporal de cada una de ellas y sean de ayuda para poder cumplir con el objetivo de ayuda para la población.

2.2 Objetivos

Asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables en el ámbito de las relaciones laborales, a fin de proteger la dignidad y los derechos de la población trabajadora.

Fomentar el ejercicio pleno de los derechos de la población trabajadora en condición de exclusión sociolaboral, a través de acciones y políticas públicas para su ingreso y permanencia en un trabajo decente.

Garantizar el acceso al seguro de desempleo como un derecho social fundamental que permita a las y los trabajadores su reinserción a un trabajo digno.

Promover la buena relación obrero patronal a través del diálogo social y la resolución consensuada de conflictos.

Promover acciones que favorezcan la incorporación de las personas buscadoras de empleo a un trabajo digno de acuerdo con sus capacidades, habilidades, saberes y aspiraciones.

Ofrecer alternativas de capacitación a la población trabajadora y personas buscadoras de empleo, a fin de incrementar sus competencias, habilidades, conocimientos y valores para mejorar su desarrollo personal y ampliar sus opciones de empleo y ascenso en el trabajo.

Fortalecer proyectos de autoempleo sostenible, a través de empresas sociales, a personas que así lo requieran.

2.3 Funciones

- I. Promover y consolidar acciones que generen ocupación productiva;
- II. Vigilar la observancia y aplicación de la Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y las disposiciones de ellos derivadas;
- III. Proponer al Jefe de Gobierno para su expedición, las políticas dirigidas a hacer efectiva la fracción anterior, así como los lineamientos para la formulación, ejecución y evaluación de la política laboral en el Distrito Federal;
- IV. Proteger a los trabajadores no asalariados y a los menores trabajadores, así como auxiliar a las autoridades federales en materia de seguridad e higiene;
- V. Apoyar y fomentar relaciones con asociaciones obrero patronales del Distrito Federal, procurando la conciliación de sus intereses;
- VI. Proponer a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal, estrategias para el mejoramiento de la administración e impartición de justicia laboral en el Distrito Federal, para coadyuvar a su aplicación eficiente;
- VII. Formular, fomentar, coordinar y ejecutar políticas y programas en materia laboral en el Distrito Federal, tendientes a la protección y mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores;

VIII. Emitir los lineamientos generales que propicien un mejoramiento en el nivel y calidad de vida de los trabajadores no asalariados, primordialmente de aquellos que realizan sus actividades económicas en la vía pública;

IX. Aplicar las políticas que establezca el Jefe de Gobierno para la promoción y protección de los derechos de los menores que trabajan, y propiciar acciones que impulsen el desarrollo de los derechos laborales de las mujeres en equidad con los hombres;

X. Mantener relaciones con la Comisión Nacional de Salarios Mínimos y las instancias que correspondan para la protección y mejoramiento del salario en el Distrito Federal;

XI. Fomentar el servicio de empleo, capacitación y adiestramiento, así como auxiliar a las autoridades federales a aumentar la cobertura y calidad de la capacitación laboral impulsando una cultura de trabajo que favorezca el respeto a los derechos y garantías sociales a favor de los trabajadores en el Distrito Federal;

XII. Organizar las inspecciones de trabajo en los establecimientos de circunscripción local, en el ámbito de su competencia;

XIII. Proponer y coordinar las campañas publicitarias encaminadas a difundir los derechos y obligaciones de trabajadores y patrones;

XIV. Promover la productividad en el trabajo, basada en la equidad, seguridad e higiene, capacitación y progreso de los factores productivos;

XV. Proponer la firma de convenios en materia de empleo, competencias laborales y capacitación en el ámbito del Distrito Federal, y en su caso, darles seguimiento;

XVI. Coadyuvar con el servicio de empleo en los Órganos Político-Administrativos;

XVII. Promover e implementar las políticas establecidas por el Jefe de Gobierno para que los trabajadores del Distrito Federal y sus familias gocen del derecho a la cultura y recreación, con la intervención que corresponda a la Secretaría de Desarrollo Social;

XVIII. Promover la investigación sobre la problemática laboral en el Distrito Federal, y elaborar diagnósticos, análisis y estudios en la materia, que contribuyan a la formulación de la política laboral en el Distrito Federal, así como promover la participación de organizaciones no gubernamentales en el estudio y difusión de la misma; y el establecimiento de relaciones de colaboración con instituciones nacionales e internacionales, para desarrollar conjuntamente investigaciones, seminarios y programas de difusión relacionados con dicha problemática;

XIX. Integrar un banco de información estadística y archivo documental de temas relacionados con la problemática laboral, así como proporcionar a trabajadores, empresarios e instituciones académicas, los servicios del centro de documentación e información y la asesoría de su unidad de apoyo e investigación;

XX. Difundir con recursos propios, o mediante convenios con otros organismos públicos o privados, estudios y documentos de interés general, en el ámbito laboral.³

2.4 Marco Legal

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en sus artículos 1, 5, 25, 26 y 123 reconoce al trabajo como un derecho humano, estableciendo la obligación del Estado de fomentar el empleo y preservar la justa repartición de la riqueza, el derecho al empleo y las bases para la constitución de las relaciones laborales y un sistema de seguridad social, mismos que se encuentran reglamentadas en la Ley Federal del Trabajo. En específico, el artículo 123 constitucional señala que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil y que para tal efecto, se promoverá conforme a la ley la creación de empleos y la organización social para el trabajo.

Lo anterior, se ve reflejado en los artículos 2 y 3 de la Ley Federal del Trabajo, que establecen que las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales, entendiendo como trabajo digno o

³ Gaceta oficial de la ciudad de Mexico, 2014.

decente, aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reporta que el trabajo digno y decente ha perdido terreno frente a la desocupación y el empleo informal, cuya problemática, ha generado que nuestra nación presente una alta incidencia en el empleo urbano informal. Como uno de los 3 ejes específicos para combatir dicha situación, la OIT ha recomendado al Estado mexicano, la implementación de reformas en materia de protección ante el desempleo que incluyan la operación de estrategias para mitigar el empleo informal e impulsar la capacitación para el trabajo y la vinculación laboral, constituyendo el Seguro de Desempleo como uno de sus instrumentos fundamentales y en los últimos tres años mi primer trabajo para jóvenes recién egresados que desean la inclusión temprana al mercado laboral.

Atento a lo anterior, el Gobierno del Distrito Federal creó para el año 2007 el Seguro de Desempleo, mismo que se instituyó como un Programa de gobierno a partir del 28 de agosto de 2008, fundamentado en la Ley de Protección y Fomento al Empleo para el Distrito Federal, aprobada por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, el 08 de octubre del mismo año, teniendo como finalidad instituir y normar el Seguro de Desempleo, a través de un beneficio para las personas trabajadoras del sector formal que involuntariamente pierdan su empleo en la Ciudad de México.

De acuerdo con la OIT el objetivo de la seguridad social es: “Velar porque las personas que están en la imposibilidad -sea temporal o permanente- de obtener un ingreso, o que deben asumir responsabilidades financieras excepcionales, puedan seguir satisfaciendo sus necesidades, proporcionándoles, a tal efecto,

recursos financieros o determinados bienes o servicios, en este sentido, la seguridad social es un concepto amplio que no se agota con las prestaciones de salud y pensiones, a pesar de ser éstas las más importantes y las que representan el componente más significativo del gasto. El desempleo está asociado a problemas estructurales en la economía que requieren políticas integrales para su atención.

Establecerá entre otras acciones la canalización a los diversos Programas que ofrece la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo, asimismo se hará extensiva la invitación a dichas personas solicitantes a participar en los talleres, pláticas, cursos y/o ferias que imparte la Secretaría.

2.5 Contraloría Interna

¿Qué hace?

La Dirección General de Contralorías Internas en Dependencias y Órganos Desconcentrados integra y presenta, para la autorización del titular de la Contraloría General, el Programa de Auditoría para cada ejercicio presupuestal, el cual comprenderá las auditorías ordinarias, extraordinarias, y de cualquier naturaleza, incluyendo de legalidad, que estarán a cargo de las Contralorías Internas en las Dependencias y Órganos Desconcentrados de la Administración Pública del Distrito Federal, mismo que considerará, además, la auditorías especializadas en dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal que directamente ejecute por sí, o a través de las unidades administrativas de apoyo técnico-operativo, y despachos externos contratados para tales efectos.

Atribuciones

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, la Contraloría General está encargada del control y la evaluación de la gestión pública de las dependencias, órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Gobierno de la Ciudad.

Por ello, la Contraloría se encarga de planear, organizar y coordinar el Sistema de Control y Evaluación del Gobierno del Distrito Federal.⁴

Así mismo:

- Fiscaliza e inspecciona los ingresos del Gobierno y verifica que cumplan con lo establecido en el Código Financiero para el DF.
- Supervisa el ejercicio del Gasto Público para que corresponda con lo señalado en el presupuesto de egresos. En este sentido, emite normas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de Control de la Administración Pública.
- Desarrolla una labor preventiva con base en la asesoría de las dependencias y en el diseño de un mejor Marco Normativo.
- Establece las bases generales para la realización de auditorías y llevarlas a cabo en dependencias, órganos desconcentrados y entidades paraestatales, para promover la eficiencia de sus operaciones y verificar el cumplimiento de sus programas.
- Inspecciona y vigila directamente o a través de las Contralorías Internas que en la Administración Pública Local se cumpla con las normas y disposiciones en materia de: información, estadística, organización, procedimientos, sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos.
- En materia legal, elabora opiniones, previamente a su expedición, sobre la viabilidad y legalidad de los proyectos de normas de contabilidad gubernamental y de control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos, que elaboren las dependencias, así como en lo que toca a contratación de deuda y manejo de fondos y valores que formule la Secretaría de Finanzas.

⁴ Contraloría de la Ciudad de México, 2017

- Dentro de las labores de colaboración que establece la ley, celebra, previa autorización del Jefe de Gobierno, convenios de coordinación con la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal para establecer los procedimientos necesarios que permitan a ambos órganos el cumplimiento de sus respectivas funciones.

- Para garantizar la honestidad y transparencia en el uso de los recursos, lleva el registro de los servidores públicos sancionados en la administración pública de la Ciudad de México, así como de los proveedores y contratistas inhabilitados para participar en licitaciones públicas, invitaciones restringidas a cuando menos tres participantes y adjudicaciones directas.

- Por último, establece en coordinación con la Oficialía Mayor y la Secretaría de Finanzas, políticas en materia de adquisiciones, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obra pública de la administración local.

Y entonces después de analizar cada punto la cual hace mención de lo que se le es encargado a la contraloría entendemos que:

Tiene la capacidad de alcance de establecer auditorias con un enfoque que se especialice a la operación y ejecución de los programas de manera cualitativa así

como podemos ver que se enfoca en demasiada proporción a la materia financiera debido a los problemas que se han manejado durante mucho tiempo como lo es la corrupción y el desvío de fondos o mal manejo del gasto público.

En materia legal debido a que la auditoria administrativa no tiene una ley que la regule establecida en específico es de gran ayuda para poder manejar y adaptar esta misma auditoria como un método de control dentro y específicamente en la secretaria ya que solo supervisa pero no se involucra en el establecimiento de procesos internos.

Capítulo Tercero

La Auditoría Administrativa y el control interno

3.1 INTRODUCCIÓN

Toda organización no importando giro, tamaño o sector, requiere de seguir pasos o procedimientos que le permitan conseguir los objetivos planteados al inicio de la misma. Para ello se puede allegar de técnicas o herramientas que le harán más fácil el camino.

La auditoría administrativa, como herramienta en la toma de decisiones, resulta ser de suma utilidad, ya que en un ambiente tan dinámico y cambiante como el de nuestros días obliga a dichas organizaciones a estar siempre a la vanguardia si pretenden ser eficientes y competitivas.

En el presente trabajo se pretende dar un panorama general del tema de la Auditoría administrativa, tomando en cuenta desde sus antecedentes, evolución, tipos de auditoría, así como diversos conceptos y definiciones que existen acerca de ésta.

Tomando en cuenta en términos simples a la “auditoría” como un examen, revisión o evaluación de una entidad o de parte de ella, con la finalidad de comprobar que lo realizado está apegado a las normas o lineamientos establecidos y que una vez obtenida la información se estará en condición de tomar las decisiones al respecto y por otro lado que el término “administrativa”, nos remite invariablemente a lo referente al proceso administrativo.

No debemos ignorar que los objetivos de la auditoría, deberán estar siempre enfocados a apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades y a garantizar el buen funcionamiento administrativo y operativo de la misma.

3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

“El marco histórico para el estudio de la auditoría administrativa es tan extenso como la administración misma. Las iniciativas y las tendencias que propiciaron el surgimiento de una es la razón de la otra. Es por eso que la base de información que las sustenta es común en muchas de sus vertientes y sirve de plataforma para dar contexto a esta materia.

La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumeria 5000 a.C. donde se encuentran prácticas de control administrativo. En orden cronológico aparecen las correspondientes a los egipcios 4000 a.C. con el reconocimiento de planear organizar y regular y 2000 a.C. el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes.

Más adelante alrededor de 1800 a.C. en Babilonia tenemos al Código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control de comercio. Con el paso del tiempo, en 1600 a.C. una nueva contribución de los egipcios tiene lugar con la iniciativa de reorganización del gobierno y el control de los territorios que ejercía el gobierno central.

Después, en China, surgen varios hechos importantes. Durante la dinastía Hsia o Hia, empieza a considerarse de manera insipiente el empleo de técnicas administrativas de control en sus gobiernos territoriales.

Posteriormente durante el gobierno de la dinastía Tang 618-917 d.C., se estructuraron órganos del gobierno imperial y local que se ampliaron para proporcionar una administración centralizada, se preparó un elaborado código de leyes administrativas y penales.” (Franklin Fincowsky, 2013)

“En 1436, en Venecia durante la época medieval, los directores del Arsenal emplearon controles contables, de inventarios, costos y de personal, para manejar su flota naval.

En 1554, durante el mandato del segundo Virrey, Don Luis de Velasco I, conde de Santiago, como parte de la organización administrativa del imperio español en la nueva España, se crea la Junta Superior de Hacienda para atender los asuntos financieros de la Colonia, la cual con el tiempo coadyuvo con el Consejo de Finanzas y la superintendencia de la Real Hacienda.

Estos órganos ejercieron su función de control por medio de la “visita” que era una investigación administrativa especial que podía ser específica sobre un determinado puesto, funcionario o general y relativa a toda la administración y a todos los asuntos públicos de la región.

En 1800, llegaron las contribuciones de James Watt y Mathew Bolton, industriales ingleses, que llevan a cabo una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación, la cual incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.

En 1900 emerge de manera formal la administración científica gracias a los trabajos de Frederick Wilson Taylor quien propone un método científico para analizar el trabajo y evaluar la eficiencia de las tareas de producción en su obra *The principles of scientific management* (Nueva York: Harper & Brothers 1911).

Con el nacimiento de la escuela del proceso administrativo en 1915 se generan nuevas ideas para el estudio de la administración y sus controles y a partir de las aportaciones de Henry Fayol, así como el análisis de las funciones administrativas y sus principios, cuyo fundamento está contenido en su obra *Administración industrial y general*.

En 1935 James O Mc Kinsey, sentó las bases para lo que él llamó “auditoría administrativa”; la cual consistía en “una evaluación de una empresa” en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.” (Franklin Fincowsky, 2013)

3.3 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN

“La administración, disciplina social de carácter económico, tiene como objetivo el mejor y más racional aprovechamiento de los recursos en general. Se le ha definido como el proceso de “planeación, organización, dirección y control, aplicado al uso que se hace de los recursos.

Es clásico, confundir a la administración con su campo de aplicación, e incluso con quienes la practican. La administración no son las funciones de la empresa, como la mercadotecnia, la producción, las finanzas, etc. Ni tampoco son las personas, como dirigentes o encargados.

La administración es un proceso metodológico, un método que podemos aplicar al querer hacer un uso eficiente de distintos tipos de recursos, para tratar de lograr un objetivo. Este gran método, al igual que el método científico, ha resultado ser un gran invento del hombre; el científico, para la búsqueda del conocimiento y el administrativo, para el mejor aprovechamiento de los recursos.” (Mancillas Pérez, 2013)

3.4 EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA

“Al igual que muchos otros términos en el lenguaje científico, el término auditoría tiene un uso común, amplio y general, referido a la revisión, inspección, verificación y otro significado específico y técnico referido al hecho de llevar a cabo un “examen” de las operaciones financieras, administrativas y de otro tipo, de una entidad pública o de una empresa, por especialistas ajenos a ellas y con el objeto de evaluar la situación de las mismas.

Como podemos ver, técnicamente, el término se refiere no solo a los aspectos contables, sino también a administrativos y de otro tipo, lo que nos lleva interpretar el término como de uso genérico que bien puede ser aplicado a diferentes aspectos relacionados con las ciencias económico-administrativas.

La actividad de revisar o inspeccionar algo –con carácter económico- debió estar ligada a las primeras actividades económicas del hombre, especialmente aquellas actividades organizadas y derivadas de la convivencia en comunidad donde los recursos de la colectividad de alguna manera debían protegerse y controlarse.

Se sabe que hace 4500, los escribas sumerios de la antigua Mesopotamia tenían la responsabilidad de llevar un registro de todas las actividades económicas diarias, las cuales revisaban (auditaban) y sumarizaban por mes y por año.

En general, pueden encontrarse referencias de estas actividades en los antiguos anales históricos que nos hablan de la administración pública de los recursos, llevada a cabo en las antiguas ciudades de las primeras civilizaciones. Otra referencia de esto la tenemos en el antiguo Egipto en donde el faraón solía recibir informes o reportes de las revisiones (auditorías) que se hacían de las cosechas, con el propósito de calcular los impuestos correspondientes.

Como puede verse, la revisión o “auditoria” nace primeramente de la necesidad de controlar algo. Cuando se comunica el resultado de esa revisión, se está creando una información que nos será útil para tomar alguna decisión, situación que debe haberse presentado en muchas circunstancias.

En el presente, el proceso lógico sigue vigente. No importa cuanto hayamos progresado, necesitamos seguir controlando las actividades y tomando las decisiones con base en la información proporcionada” (Mancillas Pérez, 2013).

3.5 TIPOS DE AUDITORÍA SEGÚN LA (ASF) AUDITORIA SUPERIOR DE LA FEDERACION

3.5.1 Auditorías de cumplimiento financiero.

Revisan que la recaudación, captación, administración, ejercicio y aplicación de recursos aprobados por el Congreso se lleven a cabo de acuerdo a la normativa correspondiente.

3.5.2 Auditorías de inversiones físicas

Se revisan la adquisición de bienes y las obras públicas para evaluar si se cumplen los estándares de calidad previstos, la razonabilidad de los montos invertidos y si fueron entregadas en tiempo y forma, entre muchos otros aspectos.

3.5.3 Auditorías forenses

Consisten en la revisión, con rigor metodológico y el análisis pormenorizado, objetivo y crítico de los procesos, hechos y evidencias derivados de la fiscalización, para la investigación y documentación de un presunto ilícito.

3.5.4 Auditorías de desempeño

Se orientan a evaluar el grado de cumplimiento de metas y objetivos de los programas gubernamentales; si estos fueron realizados con eficacia, eficiencia y economía, así como su impacto, -social y económico- y beneficios para la ciudadanía.

3.5.5 Auditorías a las tecnologías de la información y comunicaciones

Se revisan las adquisiciones de sistemas e infraestructura, análisis de la calidad y seguridad de la información de las entidades, así como la evaluación de programas de telecomunicaciones.

3.5.6 Auditorías al gasto federalizado

Consisten en fiscalizar el uso de los recursos y el cumplimiento de metas y objetivos de los fondos federales y programas destinados, en estados y municipios, a renglones como educación, salud, creación de infraestructura básica, abatimiento de la pobreza y seguridad pública.

La Auditoría, en todas sus formas, desempeña un papel fundamental en las finanzas de las administraciones locales. Los auditores internos contribuyen a asegurar la integridad de la estructura de controles internos de la administración y asisten a la gestión administrativa en el cumplimiento de sus responsabilidades. Los auditores financieros externos brindan a los usuarios de los estados financieros de la administración local, la seguridad independiente que necesitan de que se puede confiar en los datos en dichos estados financieros. Los auditores del

desempeño, tanto externos como internos, contribuyen a asegurar que los programas, las actividades y las funciones se manejan de manera eficiente y eficaz.

3.6 DEFINICIONES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

3.6.1 “William P. Leonard (ingeniero-administrador consultor, 1959):

“La auditoría administrativa puede definirse como un examen constructivo y compendiado de la estructura organizacional de una empresa, institución, dependencia gubernamental o alguna de sus partes, división o departamento; y de sus planes y objetivos, métodos de control, medios de operación, y el uso de sus recursos humanos y materiales.

3.6.2 Edward F. Norbeck (probablemente contador, 1969):

La auditoría administrativa es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método constructivo para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos.

3.6.3 Carlos Anaya Sánchez (contador, administrador, 1972):

La auditoría administrativa es la técnica que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa.

3.6.4 Joaquín Rodríguez Valencia (administrador 1981):

La auditoría administrativa es un examen detallado, metódico y completo, practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con la metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar” (Mancillas Pérez, 2013).

3.7 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

“Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. (Franklin Fincowsky, 2013)

3.7.1 Objetivos de la auditoria administrativa

Los objetivos deben cubrir e ir encaminados hacia resultados en específico, entre los cuales sobresalen los siguientes:

- De control
- De productividad
- De organización
- De servicio
- De calidad
- De cambio
- De aprendizaje
- De toma de decisiones
- De interacción
- De vinculación

3.7.2 Alcance de la auditoria administrativa

El área de alcance de la auditoria administrativa comprende la totalidad de una organización y cubre aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios funcionales
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de la actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empres
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato de clientes(internos y externos)
- Entorno

- Generación de bienes, servicios, capital y conocimientos
- Sistemas de calidad.

3.7.3 Ámbito de aplicación de la auditoría administrativa (Franklin Fincowsky, 2013)

La auditoría administrativa puede aplicarse en todo tipo de organización, ya sean públicas, privadas o sociales:

3.7.4 Sector Público

Se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

Poder ejecutivo

1. Dependencias del Ejecutivo Federal (Secretarías o Ministerios de Estado)
2. Entidades paraestatales
3. Organismos autónomos
4. Gobiernos de los estados (entidades federativas o departamentos)
5. Gabinete presidencial
6. Comisiones, coordinaciones o consejos intersecretariales
7. Mecanismos especiales

Poder Legislativo

1. Cámara de diputados
2. Cámara de senadores
3. Comisiones y/o grupos especiales de estudio

Poder Judicial

1. Suprema Corte de Justicia de la Nación
2. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
3. Consejo de la Judicatura Federal

3.7.5 Sector Privado

La auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Tipo de industria
3. Naturaleza de sus operaciones
4. Enfoque estratégico

En lo relativo al tamaño, se les clasifica en:

1. Microempresa
2. Empresa pequeña
3. Empresa mediana
4. Empresa grande

3.7.6 Sector Social

La auditoría administrativa se aplica para evaluar aspectos tales como la promoción del derecho a la educación, la vivienda, la salud, el desarrollo económico, la protección social y el bienestar de los sectores más desprotegidos, en atención a:

1. Tipo de organización (Agrupaciones, Asambleas, Asociaciones, etc.)
2. Naturaleza de su función (Atención social, Cultura, Derechos humanos, etc.)

3.8 PROCESO ADMINISTRATIVO (Much, 2014)

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas correctamente.

En la administración que realiza cualquier empresa existen dos fases: la estructural en la que se determina la mejor forma para obtenerlo; y la operacional

en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Lyndall F. Wrwich llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica, donde la mecánica es la parte de diseño y arquitectura de la administración en donde se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica o sobre la operación de la empresa.

3.8.1 Proceso administrativo en detalle

El proceso administrativo en detalle contiene los Propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, división del trabajo y de la coordinación, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones. Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión. Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

3.8.2 Universalidad del proceso administrativo

El proceso es de aplicación universal, no importa el tipo de empresa de que se trate, se utiliza donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos en común, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o supervisor.

3.9 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (Much, 2014)

Se debe hacer mención que existen diversos criterios sobre el número de etapas que integran el proceso administrativo, donde podemos decir que:

Un proceso es un conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad, por lo que el proceso administrativo es una metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión.

Las etapas del proceso administrativo de acuerdo a la fuente consultada:

3.9.1 Planeación

Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos o minimizar los riesgos.

3.9.2 Organización

Es el diseño y determinación de estructuras, procesos funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que simplifican el trabajo.

En el ámbito de las ciencias administrativas, organizar es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de forma efectiva los recursos de que se disponen, y una organización es la estructura o marco que se deriva del proceso de organizar. (Pañeda, 2014)

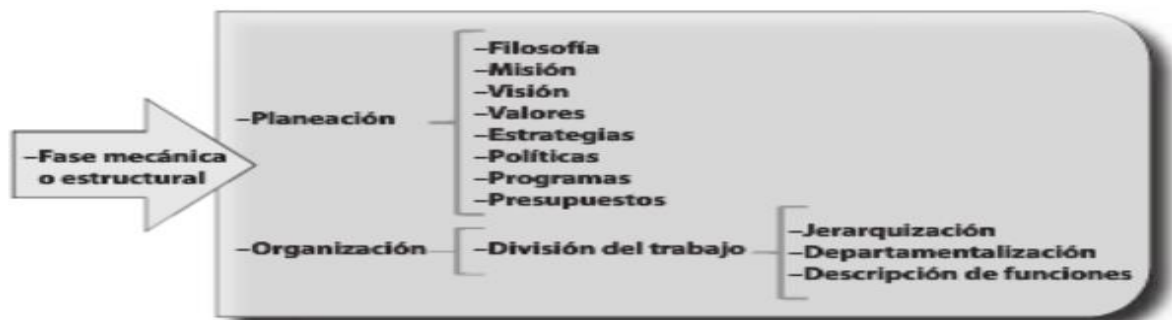
3.9.3 Dirección

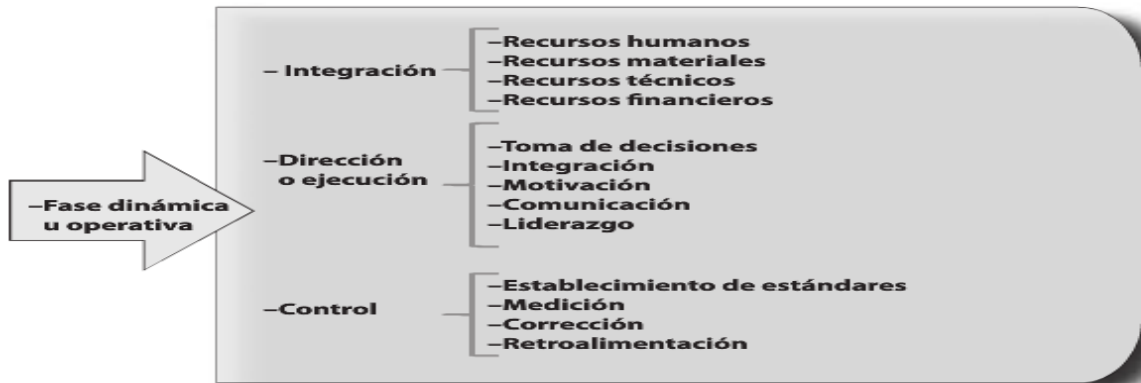
Es la parte de la ejecución de todas las etapas del proceso, mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

3.9.4 Control

En esta fase se establecen estándares para poder evaluar los resultados obtenidos con el corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

PROCESO ADMINISTRATIVO





Fuente: Lourdes Múch, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, México, 2010

3.10 Ética y valores en la administración

Etapa/ concepto	Importancia	Etapa/ proceso	Principio	Técnica
Planeación <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos. • Reduce los niveles de incertidumbre. • Permite hacer frente a las contingencias. • Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas. • Es la base para el sistema de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía • Valores • Visión • Misión • Propósitos • Premisas • Investigación • Objetivos • Estrategias • Políticas • Programas 	Del objetivo <ul style="list-style-type: none"> • Unidad • Objetividad y cuantificación Del cambio de estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad 	Cuantitativas <ul style="list-style-type: none"> • CPM • PERT Cualitativas <ul style="list-style-type: none"> • Gráfica de Gantt • Análisis FODA
Organización <ul style="list-style-type: none"> • Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente. • Reduce costos e incrementa la productividad. • Reduce o elimina la duplicidad de funciones. 	División del trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquización • Departamentalización • Descripción de funciones Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Vía jerárquica • Tramo de control • Delegación • Simplificación • Unidad de mando • Especialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramas • Manuales • Diagramas de flujo o de procedimiento • Carta de distribución del trabajo • Análisis de puestos
Integración <ul style="list-style-type: none"> • Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. • Comprende recursos materiales, humanos tecnológicos y financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • De la calidad de los insumos dependen los resultados: implica una reducción de costos. • Correcta selección de recursos humanos. • Especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos • Determinación de fuentes de abastecimiento • Elección de proveedores • Selección de recursos de acuerdo a estándares 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de requisitos • Proveedor confiable • Adecuación • Calidad 	Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> • Exámenes psicométricos • La entrevista • El análisis de puestos Otros recursos <ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativas • Cualitativas

<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de actividades. • Toma de decisiones. • Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas. • Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Motivación • Comunicación • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento del conflicto • Resolución del conflicto • Del objetivo de la supervisión directa • De la vía jerárquica 	<p>Cuantitativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos matemáticos • Programación lineal • Estadística • Camino crítico <p>Cualitativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tormenta de ideas • Delphi
<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sirve para comprobar la efectividad de la gestión. • Promueve el aseguramiento de la calidad. • Protege los activos de la empresa. • Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de estándares • Medición • Corrección <p>Retroalimentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De la función controlada • De las desviaciones • Autocontrol • Excepción 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información • Gráficas y diagramas • Estudio de métodos • Indicadores • Control interno • Métodos cuantitativos

Fuente: Lourdes Múch, *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*,

3.11 HERRAMIENTAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.11.1 HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN

“Estas herramientas tienden a mejorar el trabajo del administrador en la toma de decisiones, ya que busca la alternativa más adecuada a la situación que se presenta, aumentando la productividad y desempeño laboral.

Las herramientas de planeación valúan:

- **Análisis del entorno:** Se analizan por medio de la información en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones que afecta o pueden implicar positiva o negativamente el desarrollo de una empresa en el presente o futuro.
- **El competidor:** Este factor es importante para ver que hace y como sus acciones afectan el enfoque de la organización por medio de los competidores.
- **Escenario:** emplea una gama de técnicas para investigar, recoger ideas y escribir historias, en su intento de plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definan los terrenos competitivos del futuro.

- **Pronóstico:** Predicciones de resultados positivos que nos pueden ayudar a tener una referencia del comportamiento de ciertas acciones.

En la planeación hay muchas herramientas, algunas más aplicadas que otras debido a que conlleva a mejores resultados.

El tiempo de planeación depende de los objetivos planeados, tenemos **tres tipos diferentes de planeación** de acuerdo al tiempo de la proyección que son los siguientes:

1. La planeación a corto plazo generalmente es de un año.
2. La planeación a mediano plazo es de uno a tres años.
3. La planeación a largo plazo es de más de tres años.” (Cordoba, 2014)

Como se dividen las herramientas de planeación

Las herramientas de planeación se dividen en tres rubros (Münch, 2009, pp. 102-103):

- **Cuantitativas.** En esta clasificación encontramos la investigación de operaciones que se apoya en los árboles de decisión, teoría de colas, redes, teoría de juegos, entre otros. Pueden ser manuales o computarizados.
- **De ingeniería económica.** Utilizan técnicas financieras como valor presente, análisis de recuperación, punto de equilibrio y tasa interna de retorno.
- **Cualitativos (o métodos de investigación).** Los más conocidos de éstos son los grupos T, tormenta de ideas, técnicas de juegos, puntos fuertes, puntos débiles, entre otros. En su mayoría, se estudian a través de casos y dramatizaciones.

Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda la planeación puede ser:

- **Estratégica.** Se realiza en los altos niveles de la organización, planeación general a mediano y largo plazo y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- **Táctica o funcional.** Comprende los planes que se elaboran en cada área con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- **Operativa.** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos y se realiza en los niveles operativos.

Elementos del plan estratégico

- **El plan estratégico** es también conocido como el plan maestro o plan de negocios, en él se plasman los elementos del proceso de planeación.
- **Filosofía.** Conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad, está es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.
- **Misión.** Es la razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.
- **Visión.** Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.
- **Objetivos estratégicos.** Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **Políticas.** Son los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones, son guías para orientar la acción.
- **Estrategias.** Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- **Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsabilidades y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- **Presupuestos.** Son indispensables para planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir sus objetivos. Su objetivo es determinar la mejor

forma de utilización y asignación de recursos, a la vez que permiten controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Proceso de planeación estratégica



Análisis FODA

Análisis FODA es un acrónimo que indica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas externas que pueden influenciar en el logro de nuestros objetivos.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición frente a las demás empresas. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos y favorables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, habilidades que no se poseen, recursos de los que se carece, etc.
- **Amenazas:** son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

Es una herramienta que permite conformar un diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio que permite tomar decisiones acordes con políticas y objetivos. (Cordoba, 2014)



Diagramas de flujo





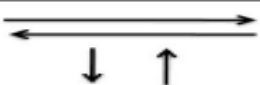

Es una herramienta que representa gráficamente un proceso, ofrece una descripción visual de actividades involucradas en un proceso mostrando la secuencia y facilitando la comprensión de cada actividad con las demás.

Cada paso del proceso es representado por un símbolo. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección del flujo del proceso.

Beneficios del Diagrama de Flujo

- Facilita el estudio y aplicación de acciones que refieren a tiempo y costos.
- Obtención de una visión transparente del proceso.
- Facilita la identificación de los clientes.
- Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir un lenguaje común.

- Constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.
- Permite definir los límites de un proceso.

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Gráfica de Gantt

Creada por Henry Lawrence Gantt (1861-1919), esta gráfica tienen gran aplicación en la actualidad, sobre todo en la planeación. Consiste en una serie de barras horizontales para mostrar la planeación y control de una serie de actividades. En este diagrama, el tiempo está representado en el eje horizontal; y las actividades a realizar, en el vertical.

Beneficios

Crear un diagrama de Gantt completo provee una devolución significativa en inversión para los propietarios de negocios. Esto se debe a que al planear por completo y establecer responsabilidades todas las partes involucradas sabe precisamente que se espera de ellos y cuando se requiere que alcancen dichas expectativas.

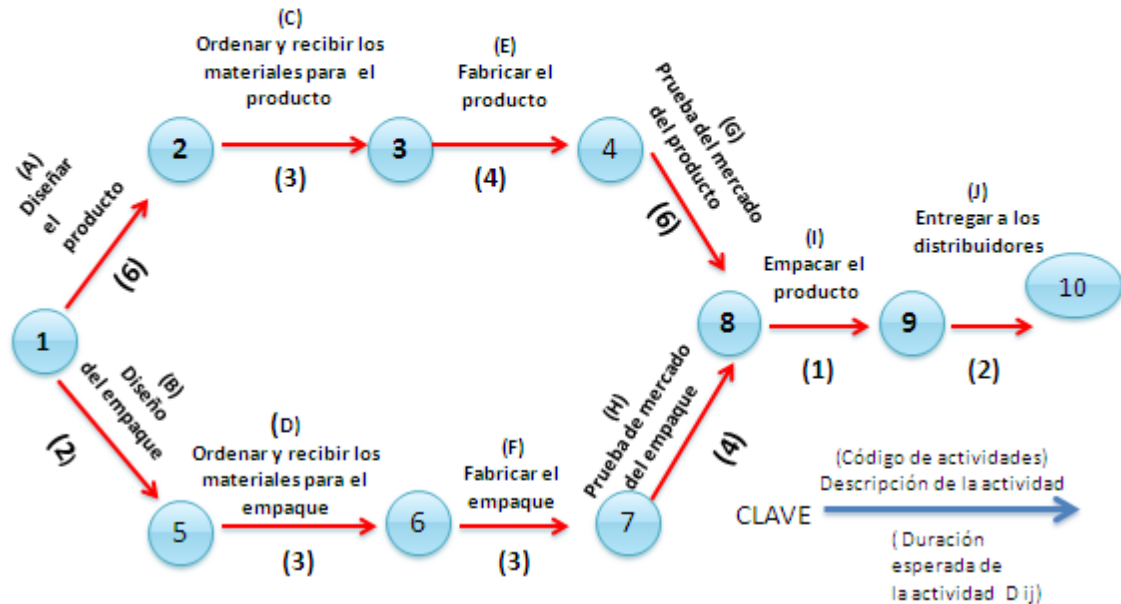
Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				
	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	2	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23
1.-Planeacion de proyectos	Yellow				Yellow																				
2.-Abastecimiento de los materiales								Green																	
3.-Fabricacion con las palabras								Blue	Blue				Blue												
4.-Supervision y control de calidad													Red				Red								
5.-Promocion																					Purple				

Las gráficas de Gantt son recomendables cuando los proyectos contienen actividades cortas o secuenciales, pero cuando se tienen proyectos con una gran cantidad de actividades, para establecer una relación entre ellas, es necesario recurrir a otro tipo de herramientas, como el PERT (Program Evaluations and Review Technique) y la ruta crítica o CPM (Critical Path Method). La primera técnica es la base para encontrar la segunda.

i. El Pert

Es una herramienta utilizada cuando no se tiene experiencia previa en realizar programas o existe una diferencia de opiniones sobre los tiempos. En tanto, el CPM es el conjunto de actividades consecutivas que consume el tiempo más largo y sirve para controlar la duración del proyecto; cualquier demora en su inicio o duración retrasará el proyecto total en la misma cantidad de tiempo (Barajas, 2005, p. 110). Se utiliza para planear y llevar a cabo el control del tiempo en un proyecto donde nos encontramos con diversas actividades. Asimismo, aquí se determinan los costos esperados para cada una de las actividades. Y se hace una sola estimación probable del tiempo para una actividad.

ANÁLISIS DE UNA RED PERT/ CPM



Tiempos

Se consideran tres tiempos para definir el tiempo promedio, el marcado para elaborar la red PERT:

- *Tiempo más probable (tm)*. El requerido para terminar la actividad en condiciones normales.
- *Tiempo pesimista (tp)*. El máximo que se necesitaría para terminar la actividad si se encontraran demoras considerables en el proyecto.
- *Tiempo optimista (to)*. Es el mínimo requerido para terminar la actividad si todo ocurre en forma ideal.

3.11.2 HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente; con un mínimo de esfuerzos.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Herramientas y técnicas de organización



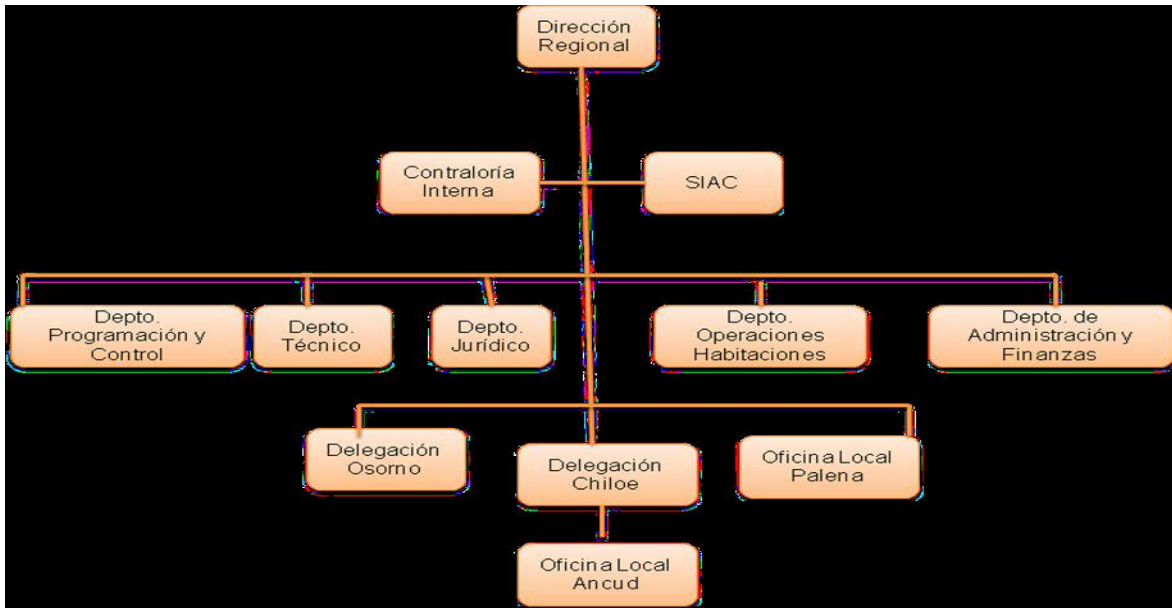
Técnicas y herramientas de la organización	¿Cómo aumenta la competitividad en las empresas?
Técnicas cualitativas	
<ul style="list-style-type: none"> • Manuales 	<p>Sirviendo como guía práctica, que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas 	<p>Ya que permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora en los procesos de las áreas funcionales de la empresa ya que permite identificar los pasos redundantes, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión. Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en los procesos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama 	<p>Permitiendo descubrir y eliminar defectos o fallas de organización, facilitar la comunicación la estructura organizativa y reflejar los cambios organizativos a todo el personal y áreas funcionales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros de distribución de actividades 	<p>Permite la optimización de recursos, al reducir desplazamientos y tiempos innecesarios, así como mejorar el funcionamiento organizacional, a través de métodos tales como la redistribución de funciones, la eliminación, reducción y combinación de fases de una actividad o labor y la nivelación o tabulación del trabajo.</p>

Técnicas cuantitativas	
<ul style="list-style-type: none"> Tiempos y movimientos 	Permitiendo el estudio de tiempos y minimizando el tiempo requerido para la ejecución de trabajos, conservando los recursos y minimizando los costos, eliminando o reduciendo los movimientos ineficientes y acelerando los eficientes.
Técnicas y herramientas de la organización	¿Cómo aumenta la competitividad en las empresas?
Técnicas cuantitativas	
<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería de métodos 	Llevando un control de los objetivos principales de los métodos utilizados por la empresa, permitiendo el estudio de tiempos aumentando la productividad, la confiabilidad del producto y reduciendo costos, permitiendo así que se logre la mayor producción de bienes y/o servicios para mayor número de personas.
<ul style="list-style-type: none"> Muestreo de trabajo 	Permite obtener costos reducidos, mayor rapidez para obtener resultados, mayor exactitud o mejor calidad, debido a que permite volumen de trabajo reducido, puede existir mayor supervisión en el trabajo, se puede optimizar el entrenamiento del personal, disminuye la probabilidad de cometer errores durante el procesamiento de la información y optimiza tiempo.

a. Organigramas

Conocidos también como cartas o gráficas de organización, son sistemas de organización en donde se representa con objetividad la estructura interna de una organización: niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidad,

comunicación, etcétera. Son un diagrama en el que cada cuadro representa el nombre de un puesto superior (en algunos también se acostumbra poner el nombre de quien lo representa a través de la unión de los cuadros mediante líneas). De esta manera, señalan la vinculación entre los departamentos, tanto de forma horizontal como vertical, a lo largo de las líneas principales de autoridad.



Los organigramas muestran únicamente las relaciones formales de autoridad (líneas de autoridad) para tomar decisiones, y puntualizan a los gerentes y al personal en general cuál es su posición y puesto dentro de la estructura organizacional; sin embargo, no expresan las relaciones informales de la organización, ni el grado de autoridad de cada puesto.

Clasificación de los organigramas

Los organigramas pueden clasificarse en:



Tipos de organigramas

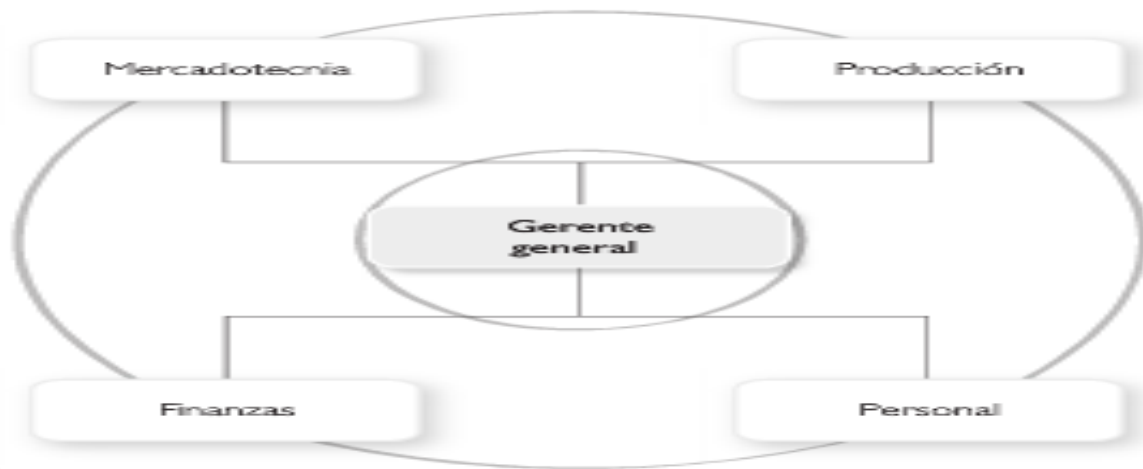
1. **Vertical.** Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.



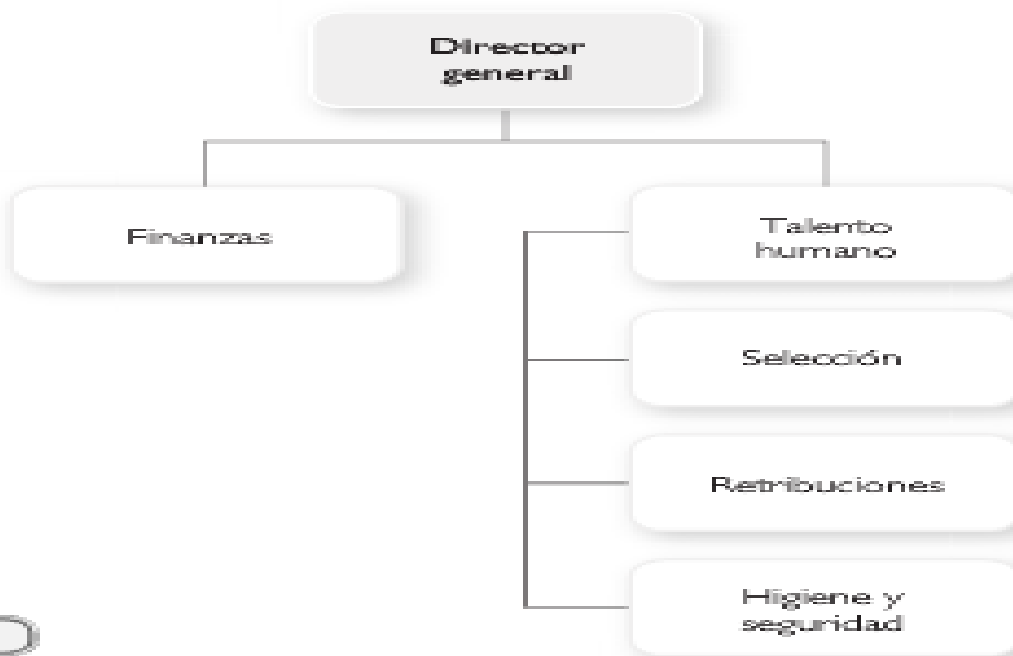
2. **Horizontales.** Los niveles jerárquicos se presentan de izquierda a derecha



3. **Circulares.** Los niveles jerárquicos se representan desde el centro hacia la periferia.



4. **Mixto.** Se utiliza por razones de espacio, combina el formato horizontal y el vertical



Manuales administrativos

Generalidades

Un manual es un documento, carpeta o folleto de fácil manejo, en el que se encuentra en forma detallada y sistemática información necesaria para auxiliar,

guiar, orientar y uniformar la conducta y el trabajo a ejecutar por los miembros de una organización.

¿Para qué sirven los manuales?

- A. Ayudan a mantener una sólida organización de las actividades.
- B. Hacen que todos los miembros de la organización estén enterados de las funciones a desempeñar.
- C. Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- D. Evitan duplicidad de funciones.
- E. Sistematizan las actividades.
- F. Permiten la evaluación de puestos.

Tipos de manuales

Los manuales de acuerdo a su contenido, pueden ser de política, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, técnicos y de puestos.



Diagrama de proceso

Son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función, también conocidas como flujogramas y permiten simplificar el trabajo, mejorar los procesos, eliminar demoras y tiempo ociosos.

Los diagramas más usuales son:

- Flujo de operaciones
- Ubicación de equipo
- Procedimientos

Simbología

La simbología más usada:

Diagrama de proceso




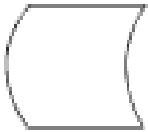

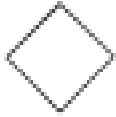

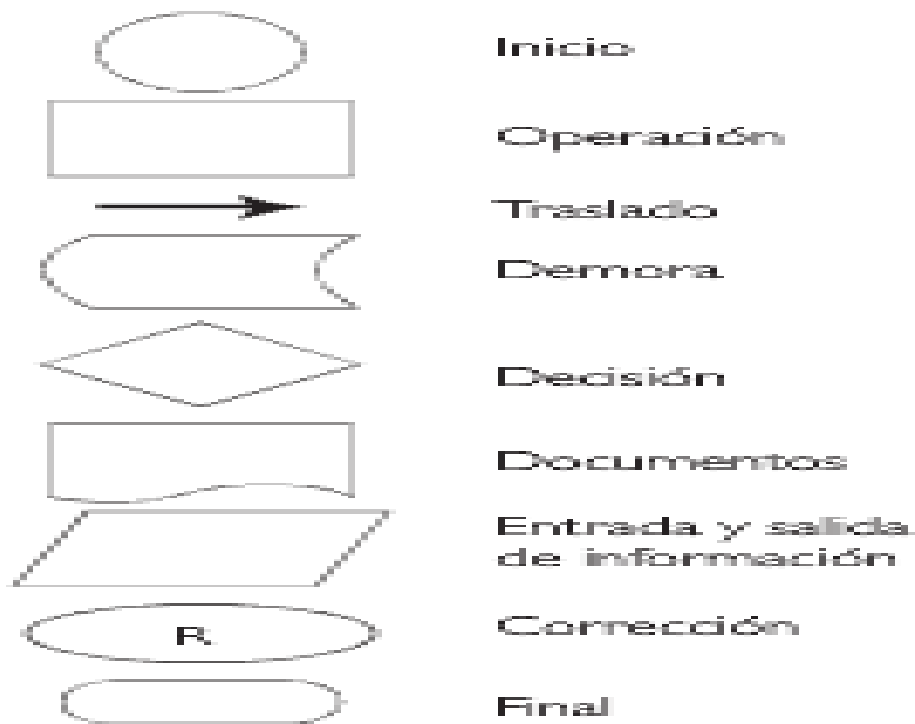
	Inicio	Hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
	Revisión	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	Transporte o traslado	Acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora	Etapas en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	Actividad o proceso	Indica una acción o proceso.
	Decisión	Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Diagrama de flujo



Cuadro de distribución del trabajo o de actividades

A través de éste se analizan las actividades que se realizan en un departamento o en área con la finalidad de mejorar la distribución de cargas de trabajo y optimizar tiempos.

El cuadro de distribución nos permitirá:

- Delimitar las actividades de los puestos y de los departamentos
- Eliminar la duplicidad e ineficiencia
- Normalizar y estandarizar procedimientos.
- Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos eliminando tiempos ociosos.
- Evitar figuras de responsabilidad y pérdidas de tiempo.

Formulación

Se deben realizar los siguientes pasos:

- Formular una lista de los deberes o actividades que debe realizar cada persona.
- Elaborar una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.
- Vaciar dichas listas en la forma de cuadro de distribución de actividades.
- Complementar la información con la observación y la entrevista
- Sumar verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- Analizar el cuadro para saber que puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse o eliminarse.
- Someter a consideración del responsable del área.
- Con los cambios sugeridos y actualizados se elabora un nuevo cuadro.

Cuadro de distribución del trabajo o actividades

Empresa				
Fecha: _____		Departamento: _____		
Elaboró: _____		Autorizó: _____		
Puesto / Actividad				

Análisis de puestos

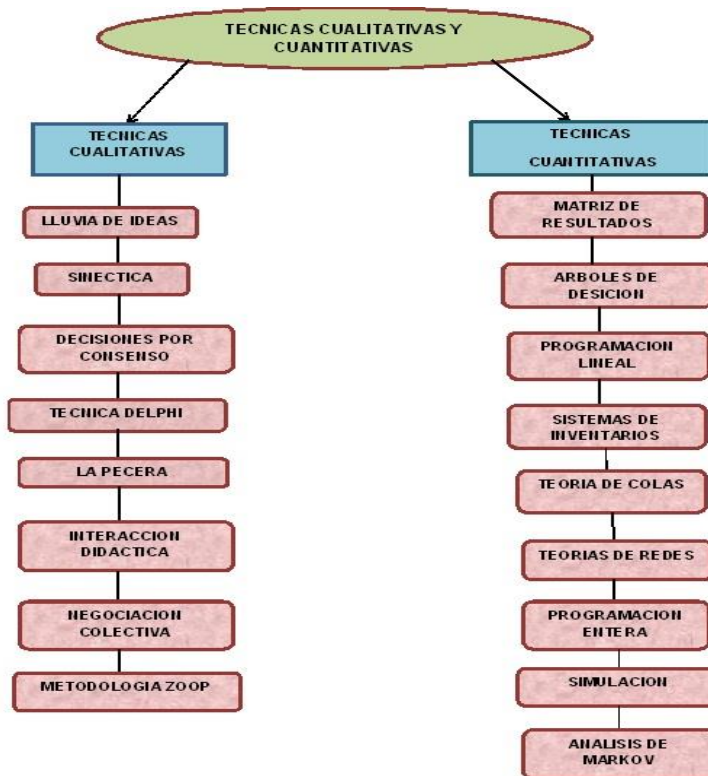
Es una técnica donde se definen pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

Elementos del análisis de puestos

1. Identificación. Datos generales del puesto
2. Descripción genérica. Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto
3. Descripción específica. Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y eventuales y esporádicas.
4. Perfil del puesto o requisitos. Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto.

3.11.3 HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN

Las técnicas o herramientas de las que puede auxiliarse el administrador pueden ser cualitativas, cuando se basan en el criterio, la experiencia y las habilidades de quienes las toman, y cuantitativas, que utilizan métodos matemáticos, estadísticos y de ingeniería económica. Un buen ejecutivo debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas de acuerdo con el tipo de decisión de que se trate, considerando costos, riesgos, información, repercusiones e importancia.



Técnicas Cualitativas:

Lluvia de ideas

Técnica especialmente efectiva para generar ideas nuevas.

El procedimiento consiste en que se reúne un grupo de personas interesadas en solucionar un problema en particular. El lugar ideal para realizar esta técnica es un salón, donde el problema puede escribirse en el tablero para que todos lo vean. El líder explica el problema y las reglas del ejercicio:

1. Se prohíben las críticas a las ideas.
2. Se da la bienvenida a las ideas extravagantes. Siempre es más fácil suavizar o descartar las ideas; pero es muy difícil generarlas.
3. Se lucha por la cantidad y no por la calidad.
4. Se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos, animando a los participantes para que adiciones o modifiquen las sugerencias de los demás.

A continuación se escriben todas las ideas en el tablero, después se clasifican en categorías de tal forma que muchas ideas puedan combinarse y otras ser

eliminadas. La lluvia de ideas es más efectiva cuando el problema se enumera en forma simple y específica.

Muchos gerentes creen que con este sistema, las personas se involucran en la toma de decisiones y el estímulo que sienten se traslada a otras actividades que ellos realicen en la empresa, pero sienten que el tiempo gastado en ésta técnica puede minimizarse escogiendo para formar parte del grupo, personas que tengan interés y conozcan el problema.

Sinéctica

Este método se asemeja a la lluvia de ideas, pero la solución final al problema se obtiene con una metodología más estructurada.

Los pasos básicos son:

1. El problema se estudia a fondo, todos los miembros del grupo deben familiarizarse totalmente con la naturaleza y las limitaciones del problema antes de sugerir una solución.
2. El líder soluciona una parte clave del problema la cual se utiliza como un segmento para ser analizado.
3. Los miembros del grupo emplean diferentes medios para aportar ideas sobre el segmento seleccionado.
4. Debe haber en el grupo por lo menos un experto que evalúe la viabilidad de las ideas y descarte las que no son viables.

La sinéctica tiene como aspectos positivos que es posible evaluar un problema mucho más complejo, debido a que el problema se aborda por segmentos.

La parte negativa es que el grupo requiere entrenamiento para utilizar medios como analogías simbólicas.

Decisiones por consenso

Cuando los conocimientos sobre un tema en particular están repartidos entre varias personas, las decisiones por consenso no requieren el acuerdo total por

parte de todos los miembros del grupo, aunque la decisión debe ser aceptable para todos.

Una decisión por consenso se obtiene así:

1. Se define el problema en términos que son específicos y razonablemente aceptables para los miembros del grupo.
2. Todos los miembros del grupo reúnen y aportan su información acerca del problema.
3. Se desarrolla un modelo para incluir toda la información aportada.
4. El grupo prueba el modelo aplicable al problema dado.

En esta técnica se obliga al grupo a seguir todo procedimiento sin saltarse ningún paso.

Los miembros del grupo deben seguir cuidadosamente las siguientes sugerencias:

- Evitar discutir para defender una posición propia.
- No cambiar de posición simplemente para lograr un acuerdo.
- No dejarse atrapar por el síndrome ganar-perder.
- Evitar las soluciones simplistas.
- Generar diferencias de opinión ya que pueden aparecer una nueva luz sobre el problema.
- Presentar la información en forma clara y objetiva.
- Esforzarse por mantener una actitud positiva frente a las capacidades del grupo.

Este sistema compromete a los miembros del grupo para seguir el camino que escoja.

Técnica Delphi

Es un método para predecir el futuro utilizando expertos en el área a la cual pertenece el problema. Se conforma un grupo de expertos en el campo específico

y ellos en forma independiente predicen el futuro. A cada miembro se le distribuye una serie de preguntas relacionadas con su área de especialización.

Posteriormente se recogen y evalúan los cuestionarios. Al día siguiente se entrega un nuevo cuestionario que muestra la respuesta de cada persona al cuestionario anterior y también el promedio o consenso general del grupo. Este nuevo cuestionario puede contener un espacio en el cual se pide señalar la nueva opinión sobre las preguntas. Si la respuesta de un individuo es diferente del promedio del grupo, se le solicita una breve explicación. Todos los formularios están codificados de tal manera que las personas solo identifiquen el suyo y la posición del grupo, para prevenir así posibles conflictos.

Después del segundo cuestionario, se registra un tercer y último conjunto de opiniones, incluyendo los promedios resultantes del segundo cuestionario y las razones dadas por aquellos que señalaron una respuesta diferente del promedio.

Luego se registra en la columna correspondiente un último conjunto de opiniones.

Este ejercicio da como resultado un banco de datos de las opiniones expresadas por los expertos sobre cada pregunta formulada.

Al analizar los cuestionarios, quien debe tomar la decisión conoce las respuestas promedio que expertos en el campo dan a las diferentes preguntas. Todo esto debe llevarse a cabo sin la interacción directa entre los miembros del grupo, para evitar conflictos directos.

La técnica tiene como desventaja la imposibilidad de tratar problemas que requieran más respuestas de las que puedan categorizarse en las columnas.

La pecera

En esta técnica el grupo que debe tomar la decisión se sienta en forma de círculo y en el centro de este se coloca una silla. Cuando alguien se sienta en el centro, solo esa persona puede hablar. Ella puede presentar sin oposiciones sus puntos de vista y proponer soluciones al problema dado.

Con la silla colocada en el centro pueden utilizarse tres técnicas:

1. La persona que se sienta en la pecera debe tener conocimientos especializados en el área de discusión; expresar sus puntos de vista y explicar cómo manejar el problema. Los miembros del grupo pueden preguntar a quien está en el centro, pero no pueden hablar con ningún otro miembro. Una vez se ha entendido completamente el punto de vista de esta persona, ella abandona el lugar y se llama a un segundo experto para que siga el mismo procedimiento. Este sistema da como resultado que cada miembro, en forma individual, apoye un curso de acción determinado. Teóricamente esto sucede porque el miembro está actuando de acuerdo con la misma base de datos.
2. Al igual que en la primera técnica se reúne un grupo para tomar una decisión. Un líder único se sienta en la silla del centro y explica las reglas del problema, este puede inclusive proponer una solución. Después el líder se pone de pie y se une al grupo.

La segunda persona que pase a la pecera ofrece una nueva solución, modifica la decisión previa o recomienda que se acepte la solución anterior.

A veces puede presentarse frustración, cuando dos miembros del grupo desean hablar directamente entre sí, lo cual va en contra de las normas. Ocasionalmente, los miembros del grupo sugieren que la posición del centro sea cedida a otra persona.

El ejercicio finaliza cuando alguien se sienta en el centro, para recomendar adoptar la sugerencia de quien hablo anteriormente y una mayoría de miembros levanta la mano a favor de esta recomendación. Porque no es tan fácil tener una mayoría que esté de acuerdo.

3. Muchas veces un grupo grande es contraproducente para tomar decisiones. Con esta tercera técnica, varias facciones, señalan a uno de ellos para que represente sus puntos de vista.

La pecera consiste en un pequeño grupo de representantes del grupo más grande, quienes se sientan en círculo e intercambian opiniones mientras el grupo total los observa. Los miembros del grupo mayor solamente pueden ser incluidos en el proceso de decisión y de obtención de información a través de su representante.

Técnicas Cuantitativas

La ciencia administrativa ha desarrollado métodos de análisis y herramientas cuantitativas para la toma de decisiones objetivas.

Un factor importante que se debe considerar al seleccionar una herramienta de toma de decisiones es su grado de confiabilidad, ya que así la incertidumbre y el riesgo resultan menores.

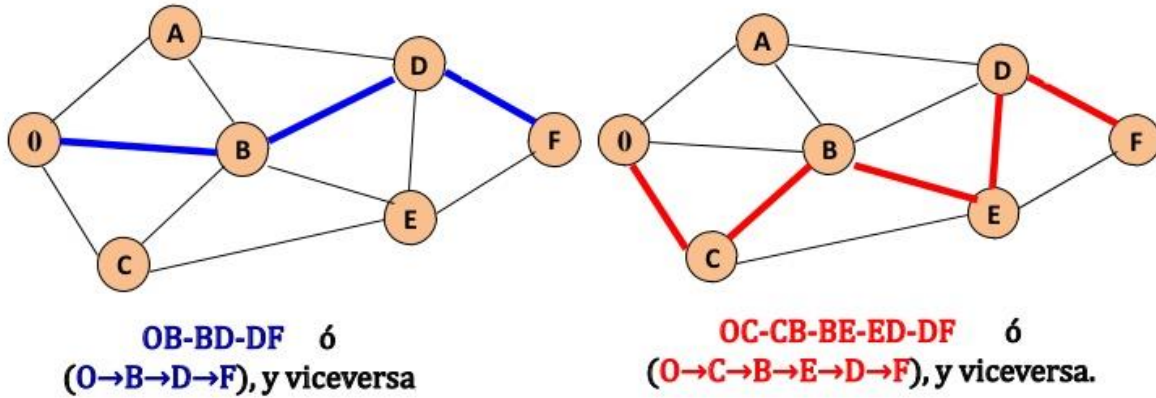
Teoría de redes

Permite a los gerentes hacer frente a las complejidades involucradas en los grandes proyectos; el uso de esta técnica ha disminuido notablemente el tiempo necesario para planear y producir productos complejos. Las técnicas incluyen pert (técnica de evaluación de programas), cpm (método de la ruta crítica) pert / costo y programación con limitación de recursos. Se tratan tanto las dimensiones de costo como las de tiempo en la planeación y control de proyectos grandes y complejos.

Son programas realizados mediante diagramas de flechas que buscan identificar el camino crítico estableciendo una relación directa entre los factores de tiempo y costo. Son ampliamente aplicables a proyectos que cubren diversas operaciones o etapas, distintos recursos, varios y diferentes órganos involucrados, plazos y costos mínimos. Todos estos elementos deben articularse, coordinarse y sincronizarse de la mejor manera posible.

Trayectoria entre dos nodos:

Es una sucesión o serie de arcos distintos que conectan estos nodos. Por ejemplo dos posible trayectorias que conectan a los nodos O y F son la sucesión de arcos;



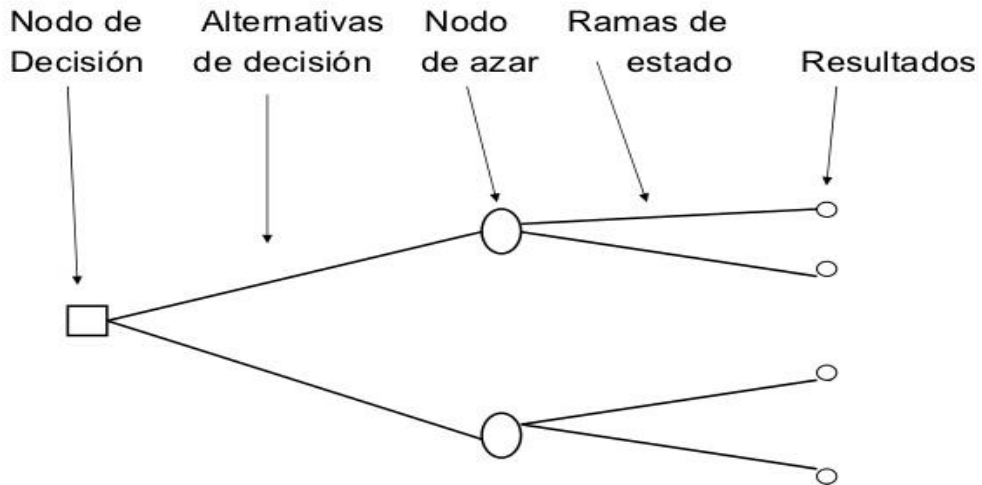
Cuando algunos o todos los arcos de una red son arcos dirigidos, se hace la distinción entre trayectorias dirigidas y trayectorias no dirigidas.

Árbol de decisión

Un método eficaz de combinar conceptos de probabilidades y valor (o satisfacción) esperados en la solución de problemas complejos que involucran tanto incertidumbre como un gran número de alternativas. Incluido en este tópico hay un tratado del análisis de costo – utilidad bajo condiciones de incertidumbre respecto a la conducta de demanda como de costo.

Los árboles de decisión permiten a la dirección evaluar los resultados de una secuencia de decisiones que se refieren a un problema particular. Este enfoque implica ligar un número de sucesos o “ramas”, los cuales cuando están completamente arreglados semejan un árbol. El proceso se inicia con una decisión primaria que tiene por lo menos dos alternativas para ser evaluadas como la probabilidad de cada uno de los resultados y así sucesivamente.

Partes del árbol



Matriz de resultados

Es un instrumento muy utilizado que muestra los posibles resultados que se pueden conseguir, al seguir cursos alternativos de acción (estrategias) en diferentes circunstancias.

Matriz de relaciones entre objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	1. Promover el acceso a servicios	2. Organizar y equipar el territorio	3. Cubrir el déficit de construcción	4. Mejorar servicios	5. Sostenibilidad ambiental	6. Defensa ciudadana	7. Desarrollo económico local	8. Administración y gestión eficientes	9. Gestión estratégica con gobernabilidad	Total
1. Promover el acceso a servicios		1	3	3	3	3	2	0	2	17
2. Organizar y equipar el territorio	3		3	2	2	2	2	0	3	17
3. Cubrir el déficit de construcción	3	3		2	2	2	2	0	2	16
4. Mejorar servicios	2	1	0		2	2	1	0	3	11
5. Sostenibilidad ambiental	2	0	0	0		1	2	0	1	6
6. Defensa ciudadana	3	0	0	0	1		2	0	2	8
7. Desarrollo económico local	3	1	1	1	2	1		0	2	11
8. Administración y gestión eficientes	3	3	3	3	2	1	2		3	20
9. Gestión estratégica con gobernabilidad	1	1	0	3	2	3	1	2		13

Fuente: elaboración propia.

Objetivos estratégicos: 1. Promover el acceso a bienes, servicios, cultura y conocimiento; 2. Organizar y equipar el territorio; 3. Cubrir el déficit de construcción de la ciudad; 4. Mejorar servicios bajo control municipal (abast. y transporte); 5. Sostenibilidad ambiental; 6. Defensa ciudadana; 7. Desarrollo económico local; 8. Administración y gestión interna eficientes; 9. Gestión estratégica con gobernabilidad en el contexto.

Teoría de colas

Se refiere a como optimizar una distribución en condiciones de aglomeración y de espera.

Esta teoría cuida de los puntos de congestión y de los tiempos de espera, es decir, de las demoras presentadas en algún punto de servicio. Las técnicas matemáticas que utiliza son extremadamente variadas.

Se sitúa generalmente en alguna de las siguientes categorías:

- Problemas de comunicación telefónica.
- Problemas de tráfico.
- Problemas de averías de maquinaria.

Los modelos le permiten a la gerencia calcular a futuro las longitudes de las líneas de espera, tiempo promedio gastado en la línea por una persona que espera servicio y adiciones necesarias de estaciones.

Esta técnica se estudia, primero, usando varias fórmulas útiles en la solución de problemas de línea de espera, y después mediante el uso de la técnica de simulación para generar una solución.

En una situación de cola existen los siguientes componentes:

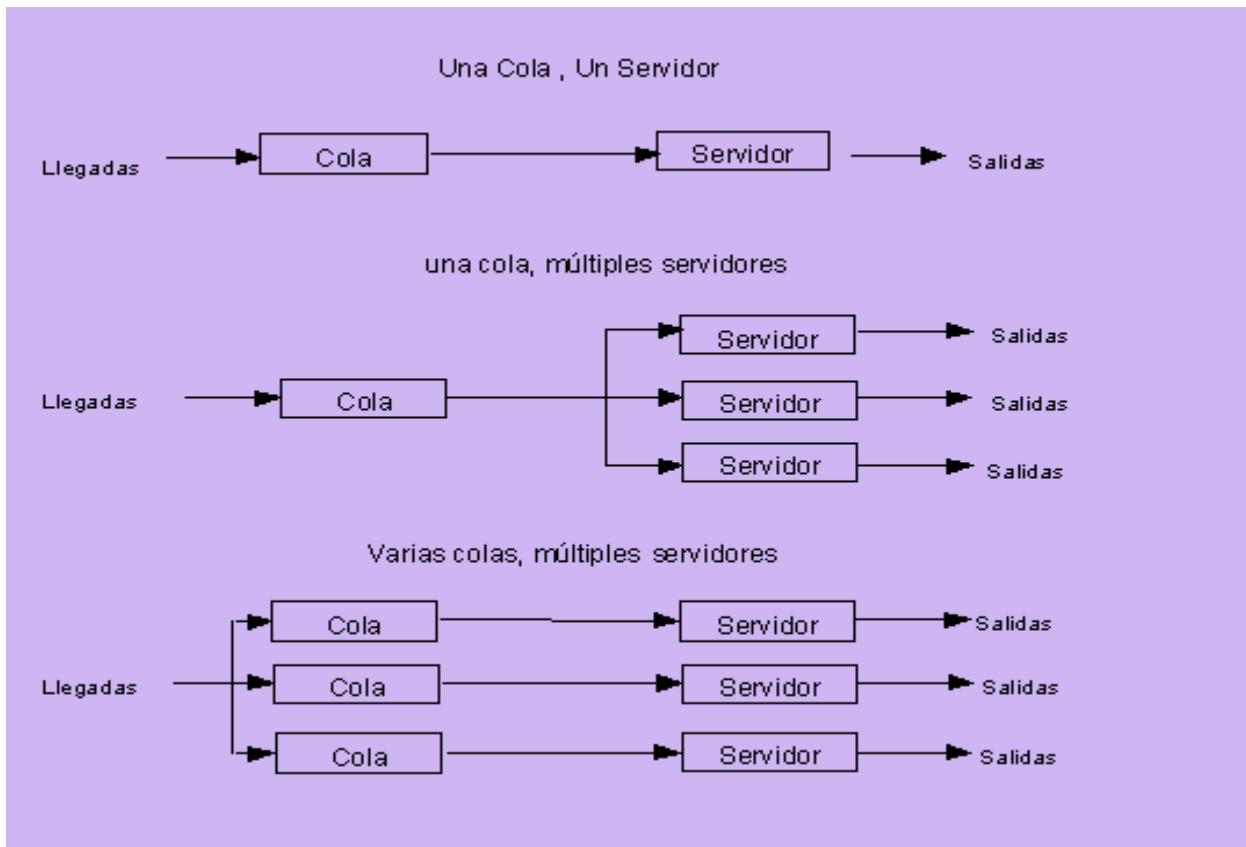
- Clientes u operaciones.
- Un pasaje o punto de servicio: por donde deben pasar los clientes o las operaciones.
- Un proceso de entrada
- Alguna disciplina sobre la cola
- Alguna organización de servicio

Según la ordenación anterior la situación se presenta cuando los clientes desean la prestación de un servicio; cuando cada cliente se aproxima al punto de servicio se presenta un periodo de prestación de servicio que termina cuando el cliente se retira. Los otros clientes que llegan mientras el primero está siendo atendido, esperan su turno, es decir forman una cola.

En la teoría de colas los puntos de interés son:

- El tiempo de espera de los clientes.
- El número de clientes en la cola.

La razón entre el tiempo de espera y el tiempo de prestación del servicio.



El análisis Markov

Le permite a uno predecir los cambios con el tiempo cuando la información sobre la conducta de los sistemas es conocida. Aunque el uso más conocido de esta técnica es la predicción de lealtad a marcas (la conducta de los consumidores en relación a marcas con el tiempo), el análisis de Markov también tiene un uso considerable en áreas de contabilidad (el movimiento de clientes con crédito de una clasificación de recuperación a otra) y la administración financiera general (el movimiento de compañía de un estado de viabilidad financiera a otro).

El Análisis de Markov

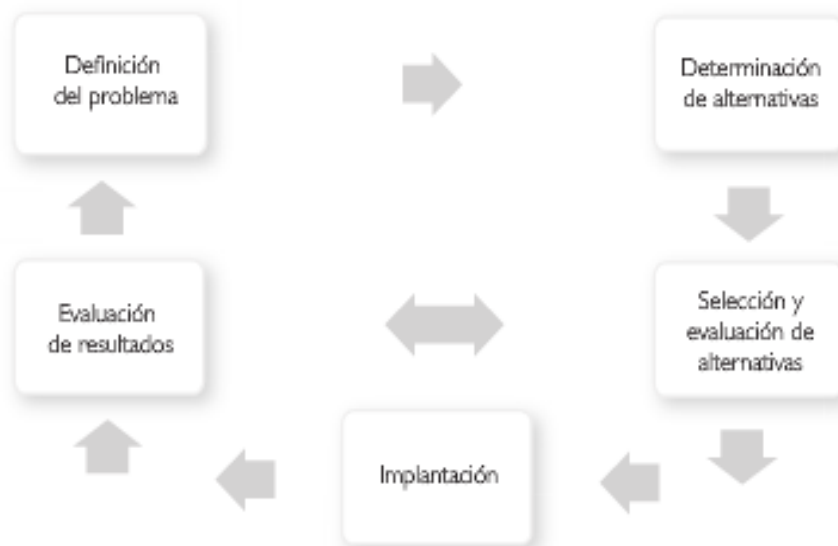
Le permite a uno predecir los cambios con el tiempo cuando la información sobre la conducta de los sistemas es conocida.



Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. La toma de decisiones es un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno.

Etapas de la toma de decisiones



La motivación

Motivar es “mover, conducir, impulsar a la acción.

Es una labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los colaboradores ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano

Jerarquía de las necesidades, según Abraham Maslow

Establece que la naturaleza humana, posee cuatro necesidades básicas, en orden de predominio y una de crecimientos que le son inherentes:

Básicas

- **Fisiológicas.** Aquellas que surgen de la naturaleza física del ser humano, como la necesidad del alimento, de vivienda y se satisfacen a través de sueldos y prestaciones.
- **De seguridad.** Como su nombre lo indica, se refleja a la necesidad de no sentirse amenazado, es decir a tener un empleo estable.
- **De amor o pertenencia.** Se refiere a la necesidad de ser amado y pertenecer al grupo. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- **De reconocimiento.** La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención e importancia.

Crecimiento

- **Autorrealización.** El deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad.

Una vez que las personas han cubierto suficientemente las cuatro necesidades básicas se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento o autorrealización.



Comunicación

La comunicación es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información. Abarca desde una conversación telefónica hasta los sistemas de información más complejos. Para llevar a cabo el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces, porque la información confusa origina errores y esto provoca la disminución del rendimiento del trabajo y va en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- **Emisor**, en donde se origina la información
- **Transmisor**, a través del cual fluye la comunicación
- **Receptor**, que recibe y debe entender la información.

Tipos de comunicación para dirigir una empresa

- **Formal.** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, etc.
- **Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización y no sigue los canales formales. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc.
- **Vertical.** Sucede cuando la comunicación fluye a un nivel administrativo superior a uno inferior, viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etc.
- **Horizontal.** Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, junta, etc.
- **Verbal.** Se transmite oralmente.
- **Escrita.** Se transmite mediante materia escrito o gráfico.
- **No verbal.** Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablado o escrita.

Requisitos de la comunicación asertiva

Es la transmisión respetuosa y honesta de la información.

- **Oportunidad.** Transmitirse en tiempo y forma
- **Sencilla y claridad.** Lenguaje accesible para el receptor
- **Integridad.** Comunicación honesta y respetuosa
- **Aprovechamiento de la organización informal.**
- **Concisión.** La estrictamente necesaria y más concisa posible.
- **Difusión.** Comunicación por escrito y difundir por canales necesarios.
- **Credibilidad.** Debe ser veraz y confiable que garantice la credibilidad.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión. Las personas que no se distinguen por ser líderes natos deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder.

- Conocimientos Tecnológicos
- Conocimientos Administrativos
- Competencias personales

Visión, autocontrol, seguridad en sí mismo, creatividad e iniciativa, sentido común, inteligencia emocional, sinceridad, justicia, lealtad y comunicación.

Estilos de liderazgos

La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

1. **Liderazgo autocrático:** el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo.

- El líder fija las directrices sin la participación del grupo.
- El líder determina los pasos por seguir, de uno en uno, a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo.
- El líder fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo
- El líder es dominante. Los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro son personales.

2. **Liderazgo liberal:** el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control.

- El grupo debate y decide las orientaciones, estimulado y apoyado por el líder.
- El grupo sugiere pasos para alcanzar el objetivo y pide asesoría al líder, quien da algunas alternativas. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates.
- La división de las tareas es potestad del grupo y cada miembro es libre de escoger sus compañeros de trabajo.
- El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios.

3. **Liderazgo democrático:** el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas.
- Libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima.
 - La participación del líder es limitada. Sólo presenta diversos materiales al grupo y aclara que puede dar información si se la piden.

Elementos del Liderazgo

1. **Autoridad.** Es la facultad de dar órdenes y exigir que sean cumplidas, y es indispensable para la ejecución y logro de los objetivos

- **Formal.** La que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas.

Puede ser:

- **Lineal.** Es ejercida por un jefe sobre las personas que le reportan.
- **Funcional.** Ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
- **Técnica o staff.** Surge de los conocimientos especializados.
- **Personal.** Proviene del carisma y la personalidad de la gente.

2. **Delegación.** Es la concesión de autoridad y responsabilidad para tomar y ejecutar decisiones.

- Al delegar es necesario
- Delimitar la autoridad y responsabilidad delegada, por escrito, a fin de evitar duplicidad de funciones o fuga de autoridad.
- Capacitar al personal en quien se va a delegar
- Establecer estándares de actuación.

3. **Mando.** Es el ejercicio de la autoridad y asume dos formas órdenes e instrucciones.

- Órdenes, para que sea efectiva, transmitirla por escrito, con claridad y precisión, explicar y fundamentar la necesidad de su cumplimiento, deber ser oportuna y debe motivar al personal.
- Instrucciones. Son el conjunto de pasos a realizar en situaciones de carácter repetitivo.

3.11.4 HERRAMIENTAS DE CONTROL

Las herramientas y técnicas de control se pueden clasificar en cuatro tipos: métodos cuantitativos, sistemas de información, gráficas y diagramas y estudios de método.



Métodos cuantitativos

Son métodos mediante los cuales se obtiene una cifra, número o indicador, que al ser comparado con otro, o ser analizado, facilita el proceso de toma de decisiones. Para la toma de decisiones generalmente hay que establecer previamente un criterio de decisión. Por ejemplo: "se elige un proyecto como el mejor si es el de más alta rentabilidad". El criterio de decisión es tener una alta rentabilidad y cada

proyecto arroja un número relacionado con su respectiva rentabilidad, luego, se comparan los números entre sí y se selecciona el de mayor valor.

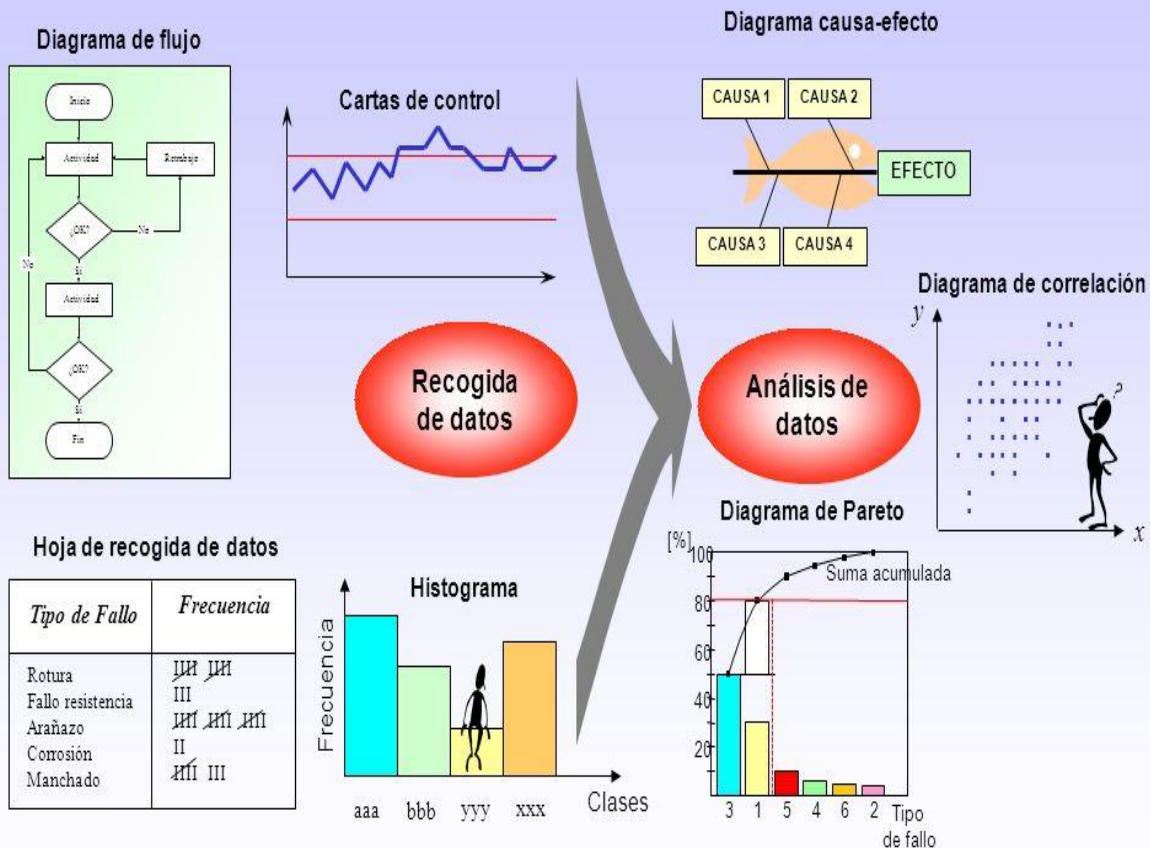
Existen muchos modelos, algunos de los cuales se hacen considerando o no la incertidumbre (modelos probabilísticos). Se refieren al uso de modelos cuantitativos en la resolución de problemas de gestión y administración de sistemas complejos, con especial énfasis en la toma de decisiones.

La función principal de los métodos cuantitativos es generar soluciones que permitan distribución eficaz de recursos limitados a una serie de actividades cuyo fin es optimizar un resultado (conseguir un objetivo). Para lograr tales propósitos, los métodos cuantitativos se basan en el uso de modelos matemáticos, que mediante letras, números y operaciones, representan variables, magnitudes y sus relaciones dentro de un fenómeno o situación bajo estudio.

Existen varias técnicas cuantitativas: programación lineal, programación no lineal, programación dinámica, métodos de pronósticos, etc. las cuales hacen uso de información ya sea certera o con incertidumbre. Cada técnica se aplica bajo un escenario en especial y es necesario identificar sus características para definir cuál es conveniente usar.

Hoja de control (Hoja de recogida de datos), Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de causa efecto, Diagrama de Dispersión, Gráfica de control.

Q7: Las 7 herramientas básicas



6

Sistemas de información

Hay varias maneras de nombrar a los sistemas de información: sistema de información organizacional, sistema de información y decisión, sistema de información de gestión, sistema de procesamiento de datos. En general, cabe decir que, ante el volumen y complejidad de los datos a procesar, es indispensable la incorporación de herramientas informáticas. Pero, en contra de una generalizada creencia, un sistema de información orientado hacia la planificación, la decisión ejecutiva y el control no es simplemente un conjunto de computadoras.

Es un sistema de funciones y relaciones que vincula las herramientas informáticas, la organización, el personal capacitado, la comunidad a la que se sirve y la conducción del gobierno local. Técnicamente, lo esencial de ese sistema es la información, registrada, procesada y comunicada mediante computadoras, programas informáticos y técnicos idóneos.

El objetivo de toda información es describir y explicar situaciones reales mediante datos cuantitativos y cualitativos, numéricos, gráficos, conceptuales, relacionales, para direccionar la acción política en el marco de un contexto dinámico. Con respecto a la planificación y la toma de decisiones, la información cumple las siguientes funciones:

- Reduce el nivel de incertidumbre.
- Permite prever la aparición de problemas o desviaciones.
- Disminuye el tiempo de reacción ante nuevas situaciones.
- Eleva el nivel de racionalidad de las decisiones.
- Optimiza la eficacia y eficiencia de las acciones.

En un sistema de información, las diversas áreas de la organización procesan y suministran en forma sistemática y homogénea la información propia, compatible con la información del resto. El sistema vincula todos los datos y los pone a disposición de los usuarios / productores de información. Es fundamental esa sistematización, para asegurar la conectividad técnica (protocolos de comunicación, soft de soporte, medios magnéticos, etc.) y la conectividad funcional (que datos almacenar y que características deben tener).

Esa información debe fluir a través de una red o malla, con múltiples posibilidades de relación, en una comunicación multidireccional, con variados niveles de acceso y jerarquías de usuarios. También deben establecerse relaciones con otras organizaciones, para recibir y dar información.

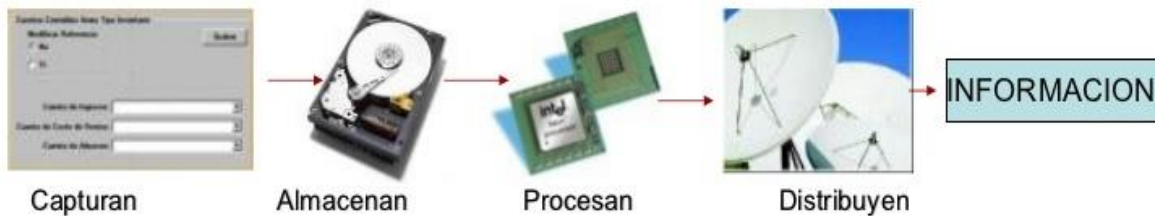
Una buena base para los sistemas de información en el ámbito de la administración pública son los sistemas de información geográfica (SIG), que son bases de datos relativos al territorio y su dinámica, con reglas para su

procesamiento y precisas “geo-referencias”. Sobre esa base, más los datos que genera la organización, se pueden elaborar indicadores de gestión, así como información sociodemográfica, económica y de infraestructura.

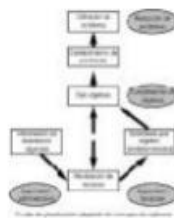
Sistemas de Información

Sistema de Información

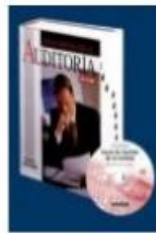
Conjunto de componentes interrelacionados que



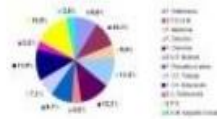
para apoyar



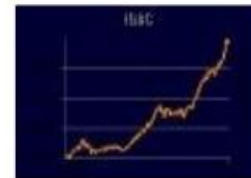
Toma de decisiones
de una institución.



Control



Análisis



Visión

SIBC (Sistemas de Información Basados en Computadora)



Gráficas y diagramas

Una gráfica de control es un diagrama que sirve para examinar si un proceso se encuentra en una condición estable, o para asegurar que se mantenga en esa condición.

En estadística, se dice que un proceso es estable (o está en control) cuando las únicas causas de variación presentes son las de tipo aleatorio. En esta condición se pueden hacer inferencias con respecto a la salida del proceso, esto es, la característica de calidad que se esté midiendo. En cambio, la presencia de causas

especiales o asignables hace que el proceso se desestabilice, impidiendo la predicción de su comportamiento futuro.

Con base en la información obtenida en intervalos determinados de tiempo, las gráficas de control definen un intervalo de confianza: Si un proceso es estadísticamente estable, el 99.73% de las veces el resultado se mantendrá dentro de ese intervalo.

Las gráficas de control sirven para:

- Determinar el estado de control de un proceso.
- Diagnostica el comportamiento de un proceso en el tiempo.
- Indica si un proceso ha mejorado o ha empeorado.
- Permite identificar las dos fuentes de variación de un proceso.
- Sirve como una herramienta de detección de problemas.

Tipos de gráficas de control

1. Gráficas de Control de Variables

- Gráfica \bar{x} – R Promedios y rangos
- Gráfica \bar{x} – s Promedios y Desviación Estándar
- Gráfica \bar{x} – R Medianas y Rangos
- Gráfica \bar{x} – R Lecturas Individuales y Rangos

2. Gráficas de Control por Atributos

- Gráfica p Porcentaje de unidades o procesos defectuosos
- Gráfica np Número de unidades o procesos defectuosos
- Gráfica c Número de defectos por área de oportunidad
- Gráfica u Porcentaje de defectos por área de oportunidad

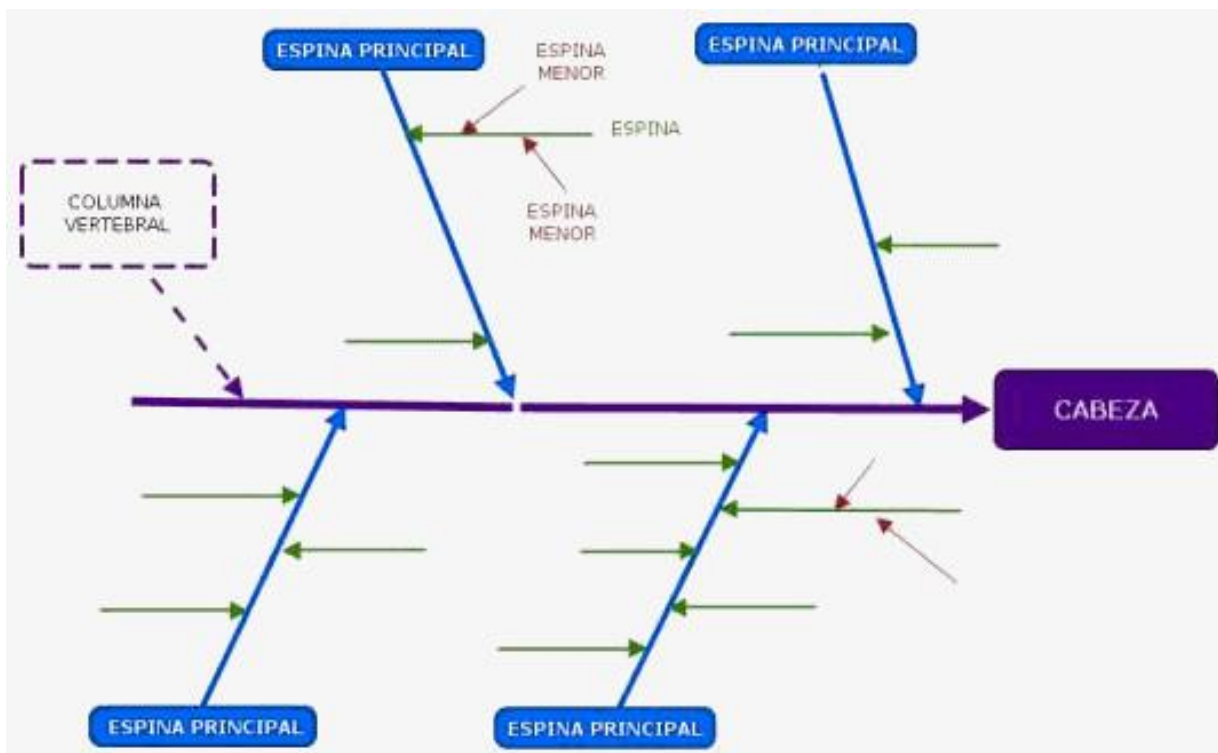
Diagrama de Ishikawa

¿Qué es el diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto? El diagrama de Ishikawa, conocido también como causa-efecto o diagrama de espina de pez, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

Nos permite, por tanto, representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y subfactores (en las “espinas”) que contribuyen a generar un efecto común (en la “cabeza” del diagrama).

El diagrama se elabora de la siguiente manera:

1. Se debe concretar cuál va a ser el problema o “efecto” a solucionar, se dibuja una flecha y se pone el tema a tratar al final de la misma.
2. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal, se pueden establecer categorías dependiendo de cada problema.
3. Se debe identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, esto se puede realizar mediante un análisis de cada parámetro, escribiendo cada causa de forma concisa.
4. Se puede hacer una asignación de la importancia de cada factor.
5. Se usan 5 categorías para definir el esquema de Ishikawa: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente; conocidas como las 5M's.



Para efectos de este trabajo, sólo presentamos los más utilizados en las organizaciones.

3.12 El Control Interno

La efectividad en la estructura de los elementos de un control interno está limitada por los posibles errores estructurales de la entidad, malos entendidos de las instrucciones, errores de juicio, descuidos, distracción o fatiga del personal, colusiones entre personas dentro y fuera de la entidad, así como no hacer caso a ciertas políticas y procedimientos por parte de la gerencia y del mismo consejo administrativo.

Definición de Control Interno según NIA's

Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y la

eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.⁵

El control interno comprende un plan de métodos y medidas coordinadas dentro de una empresa para salvaguardar los activos y todos sus bienes, promover la eficiencia y eficacia de las operaciones con la finalidad de cumplir sus objetivos.

Definición de Control Interno según COSO

El control interno es definido como un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con:⁶ (Gaitán, Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, 2015)

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables

En su primer objetivo va relacionado con la empresa, incluidas las metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de los recursos.

En el segundo objetivo está relacionado con la preparación y publicación de los Estados Financieros realizados resumidamente con un grado de confianza en la información financiera reportada públicamente.

El tercer objetivo hace referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a la que está sujeta la entidad.

⁵ Con base en: Normas de Auditoría, para Atestiguar, Revisión y Otros Servicios Relacionados (2016) Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

⁶ Con base en: Rodrigo Estupiñán Gaitán “Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna” (2015). ECOE Ediciones. Segunda edición. Bogotá. Pp.33.

En esta definición el control interno está por encima sobre las personas, los sistemas, los procesos, las funciones o actividades y no en forma separada como anteriormente se interpretaba. Con esta definición recae en cualquier proceso administrativo de la entidad donde expone claramente que la administración organiza, planea, dirige y controla el cumplimiento de los objetivos en la entidad en el ámbito operacional, financiero y normativo.

3.12.1 El Control Interno Procura

El control interno es de completa ayuda para una organización ya que se pueden utilizar para el cumplimiento de las metas y objetivos; algunos de los objetivos serían la salvaguarda de los activos propios de la organización, proporción de información financiera veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones por parte del consejo administrativo, proporcionar la eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las políticas administrativas de la organización, basándose en sus cinco componentes que veremos más adelante.

También puede servir para la prevención de pérdida de recursos, así como ayudar a asegurar información financiera confiable asegurando que la empresa cumpla con las leyes pertinentes de cada país, regulaciones y cualquier otra consecuencia que pueda afectar la reputación de la organización sin perder el cumplimiento de las metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.⁷ (Mantilla, 2003)

3.12.2 Limitaciones del Control Interno

El control interno no asegura que una organización pueda tener éxito sino que es una herramienta que ayuda a que la organización pueda cumplir sus objetivos y metas, proporcionando información financiera veras, oportuna y confiable, proporcionando seguridad razonable.

⁷ Con base en: Samuel Alberto Mantilla “Control Interno Estructura Conceptual Integrada” (2003), ECOE Ediciones. Bucaramanga Colombia.

Nunca podrá asegurar éxito ni supervivencia de una organización, no puede cambiar a una administración ineficiente por una eficiente ni mucho menos si el consejo de administración no tiene claro la misión, visión, objetivos y metas a las que quiere llegar la organización. No importando que tan bien ha sido concebido un control interno, por lo que hay que tener claro que lo único que nos puede brindar es una seguridad razonable pero no absoluta. Entonces el control interno puede ayudar a la organización al cumplimiento de los objetivos y metas más no a la permanencia.

3.12.3 Objetivo del control interno

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”⁸

De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la Razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Por lo tanto el objetivo es ayudar a la administración o al Consejo Administrativo a mejorar el control de las actividades de la organización con el compromiso de identificar todas aquellas desviaciones en la operación de la organización en su entorno económico, político y social. Hoy en la actualidad existen un sin número de riesgos en la que está inmersa la organización para ello la organización debe conocer todo ello y establecer un proceso suficiente y adecuado en todas las áreas y asegurar o prolongar su permanencia.

⁸ Con base en: Rodrigo Estupiñán Gaitán “Control Interno y Fraude” (2006). ECOE Ediciones. Segunda edición. Bogotá.

3.12.4 Elementos de Control Interno

En referencia a los elementos de control interno existen dos finalidades principales con base en un enfoque tradicional en la contaduría y la administración de las actividades económicas de una organización, clasificando su enfoque bajo los elementos de control interno: (Gaitán, Control Interno y Fraude, 2006)

- Organización.
- Sistemas y procedimientos.
- Personal
- Supervisión

Elementos básicos del sistema de control interno

Organización	Sistemas y Procedimientos
<ul style="list-style-type: none">• Dirección• Asignación de responsabilidades• Segregación de deberes• Coordinación	<ul style="list-style-type: none">• Manuales de procedimientos• Sistemas• Formas• Informes
Personal	Supervisión
<ul style="list-style-type: none">• Garantía razonable• Respaldo• Personal competente• Objetivos de control• Vigilancia de los controles	<ul style="list-style-type: none">• Documentación• Registro adecuado y oportuno de las transacciones y hechos• Autorización y ejecución de las transacciones y hechos• División de tareas (segregación)• Supervisión

Fuente: Año de transición al nuevo COSO 2013, PWC 2014

3.12.5 Control Interno Administrativo

Es importante que se tenga un control interno administrativo ya que es el plan que tiene la organización, con su correspondiente procedimiento administrativo y sus métodos de operación que ayude de manera adecuada al logro de los objetivos y sus metas. Por lo que la organización debe de permear de manera total la misión, visión, valores y objetivos mediante un plan estratégico a todo el personal

cumpliendo cada uno con su responsabilidad promoviendo la calidad de manera conjunta.

3.12.6 Responsabilidades del Control Interno en las Organizaciones

En una organización cada quién es responsable del control interno en algún grado, por consiguiente debe ser una parte explícita o implícita en el trabajo de cada uno. Cada uno de los empleados produce información que se usa en el sistema de control interno y realiza otras acciones necesarias para efectuar el control. También el personal debe ser responsable por la comunicación hacia arriba de los problemas que existen en la operación, del cumplimiento del código de conducta y de otras violaciones de las políticas o acciones ilegales.

Administración

El director ejecutivo es el último responsable y es quien debe asumir la propiedad del sistema. En nuestro caso específico lo conforma el secretario encargado de la entidad gubernamental que a su vez deslinda todas las operaciones y decisiones para la ejecución de los programas al director ejecutivo que toma las decisiones más importantes el cual afecta la integridad y la ética así como los factores de un ambiente de control positivo en la organización, el director ejecutivo cumple este deber proporcionando liderazgo y dirección en la administración revisando como se está controlando el negocio en este caso toma las decisiones junto con los jefes encargados de cada unidad operativa para poder ejecutar los programas al público cada inicio del periodo . Por lo que los administradores principales asignan responsabilidades de políticas y procedimientos de control interno al personal responsable de las funciones de las unidades delegacionales o unidades operativas.

Consejo Directivo

La administración es responsabilidad del consejo directivo, el cual proporciona gobierno, guía y supervisión, los miembros del consejo directivo son los responsables de cada programa que se ejecuta y se especializan en cada

programa nuevo o que ya existe con los nuevos lineamientos cooperativos así como el presupuesto y fomentan puntos de acción a través del análisis de cómo se está llevando a cabo dicho programa para poder dar opciones de mejora o modificar parcial o totalmente el programa con las razones fundamentadas y razones para tomar dichas decisiones y ver si son objetivos, competentes e inquisitivos. También tienen un conocimiento de las actividades y del ambiente del organismo y aportan el tiempo necesario para cumplir plenamente sus responsabilidades como consejo para la resolución de problemas y el cumplimiento de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente para el logro de las metas.⁹

3.12.7 Evaluación del Control Interno

La evaluación del control interno nos permite verificar de manera eficaz si es correcto o si se están cumpliendo los objetivos por los cuales fue creado o establecido dentro de la organización para confirmar si está sirviendo para los fines que fue creado mediante una evaluación por personal interno (auditoría interna) o personal externo (auditoría externa).

Auditoría Interna

Es una actividad independiente y objetiva de supervisión y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Imai, 2016)

Objetivo Principal

Es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

⁹ Con base en: Samuel Alberto Mantilla "Control Interno Estructura Conceptual Integrada" (2003), ECOE Ediciones. Bucaramanga Colombia.

- a) Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización.
- b) Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno (lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de control interno contable como el operativo.

Función

La auditoría interna se dirige principalmente a la evaluación de control interno, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos básicos para los que todas las empresas se esfuerzan, entre otros:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y de gestión.
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.
- Salvaguardia de los activos

Ubicación

Las funciones de una auditoría interna deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa en una unidad que, por su situación jerárquica le permita la consecución de sus fines. El nivel donde deberá quedar la unidad departamental de auditoría interna reunirá las siguientes características:

- Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa.
- Que el tipo de funciones de dicha unidad sea relacionado con la dirección, control y coordinación.
- Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos.

Limitaciones

Una Auditoría Interna efectuada conforme a las presentes normas proporciona una seguridad razonable de que se hayan logrado sus objetivos, toda vez que provee condiciones y procedimientos de trabajo, pero no garantiza el descubrimiento de actos de incumplimiento cometidos.

El descubrimiento posterior de actos de incumplimiento cometidos durante el período de la Auditoría Interna no significa que el desempeño de los Auditores Internos haya sido inadecuado, siempre y cuando ésta se haya efectuado de acuerdo con estas normas, pero ello nunca podrá justificar que el auditor interno evite los riesgos explicado anteriormente, pues ello coadyuvará en reducir la probabilidad de hallazgos de incumplimientos de procederes. Es importante la conjugación de conocimientos, habilidades y preparación de la Auditoría.¹⁰

Auditoría externa

El auditor externo o el auditor independiente es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una organización realizado por un contador público certificado sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinada con el objetivo de emitir una opinión independiente sobre la forma de cómo opera la organización y su control interno formulando sugerencias para su mejora en el caso de ser así, para emitir un dictamen o una opinión sobre si los estados financieros y el control interno están realizados bajo el marco legal establecido y tener una credibilidad en la información examinada.

Objetivo principal

Tiene como objetivo averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes, documentación y toda aquella información emitida por la organización.

La auditoría externa es el estudio sistemático y crítico de:

¹⁰ Con base en: Charles A. Bacon "Manual de Auditoría Interna" (2004) Bogotá Colombia. Editorial Hispano Americana.

- La dirección interna
- Estados financieros, expedientes, operaciones administrativas y contables
- Expedientes jurídicos y financieros de la organización

Para:

- Emitir una opinión profesional independiente
- Dar fe pública sobre la razonabilidad de la información examinada
- Validar ante terceros la información producida por la empresa
- Formular recomendaciones y sugerencias

Una auditoría debe hacerla una persona o una firma independiente con la capacidad profesional. Para ofrecer una opinión profesional independiente sobre los hallazgos encontrados en la auditoría basada en la veracidad de los documentos examinados.

Oportunidad y Alcance

La evaluación del control interno se realizara de acuerdo al juicio profesional del personal que será encargado en llevar acabo el trabajo de evaluación, de igual forma el alcance se realizara de acuerdo a la experiencia o conocimiento del personal encomendado al examen ya sea auditoría interna o auditoría externa.

Personal

El control interno es ejecutado por un consejo de directores, la administración y otro personal de la organización. Se realiza por las personas de la organización quienes establecen los objetivos y ubican los mecanismos de control.

Por lo que el control interno reconoce las responsabilidades y los límites de autoridad en la gente de la organización, por lo que deben existir lazos claros y cerrados en los deberes de las personas y el conocimiento de cómo se llevan a cabo los objetivos de la empresa.

El personal de la organización lo integran el consejo de directores, la administración y todo el personal. Aunque los directores suelen ser vistos como los que proporcionan supervisión, dirección, políticas y aprobación de las transacciones, por lo que hay que considerar que es un elemento muy importante en el estudio del control interno.¹¹

Participación del Personal

Es muy importante la participación del personal para un efectivo control interno en la organización, ya que pueden apoyar el éxito de una organización en diferentes formas:¹²

- Al desarrollar sus funciones puede ejercitar su juicio y creatividad, así como el tiempo que administra para controlar los riesgos que ocurran por acciones indebidas.
- El personal tiene la flexibilidad para impulsar cambios en la organización siempre y cuando conozca el área y los posibles riesgos que puedan surgir.
- El personal posee información importante y confiable por lo que debe de saber usarla y resguardarla.

Compromiso

La organización debe contar con valores éticos, los cuales se deben de establecer y dar a conocer a todo el personal, así como los buenos valores, las buenas prácticas y las políticas mediante el departamento de recursos humanos. Todo debe ser consistente con los valores de la organización para el correcto logro de los objetivos y de las metas.

Para que las decisiones sean tomadas por el personal adecuado deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos mediante autoridad y responsabilidad de cada uno de los involucrados dentro de la organización.

¹¹ Con base en: Samuel Alberto Mantilla “Control Interno Estructura Conceptual Integrada” (2003), ECOE Ediciones. Bucaramanga Colombia.

¹² Con base en: Rodrigo Estupiñán Gaitán “Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna” (2015). ECOE Ediciones. Segunda edición. Bogotá. Pp.45.

Se debe fomentar una cultura de confianza para que fluya la información en todos sus procesos dentro de la organización y evitar todos aquellos retrasos que nos impidan llegar a los objetivos.

Aptitud:

Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización ya que el personal debe tener los conocimientos, herramientas y habilidades que sean necesarias para el logro de los objetivos dentro de la organización.

Evaluación y Aprendizaje

Valuar contra las metas y los objetivos el desempeño que se tenga en la organización, por consecuencia deberán ser evaluadas periódicamente, así como los sistemas de información en caso de que presenten deficiencias en la información.

Es importante que también se monitoree el ambiente interno y el externo para identificar toda aquella información que se tenga que reevaluar si no se está cumpliendo con los objetivos y metas estipuladas.

3.12.8 Métodos de Evaluación del Control Interno

Existen distintos métodos para hacer una evaluación del control interno como a continuación se describen:

1. Descriptivo
2. Cuestionarios
3. Grafico

Método Descriptivo

Consiste en una explicación de rutinas en las distintas áreas operativas de la organización de manera objetiva, es transcribir de manera fluida los pasos que se realizan en cada aspecto de la operación.

Método de Cuestionarios

Este método consiste en la formulación de preguntas objetivas pero sobre todo específicas sobre los aspectos básicos a investigar, con la finalidad de obtener una respuesta que permita realizar un juicio profesional, en el cual de la pauta de encontrar debilidades del control interno para enfocarnos en esa área o departamento donde notamos fragilidad en su control interno sin dejar el cumplimiento de los objetivos y la obtención de resultados.

Método Grafico

Consiste en la esquematización de las operaciones de la organización mediante dibujos, flechas, cuadros o figuras geométricas en el cual nos indican sus variaciones con respecto a periodos anteriores

Reflexionando que los tres distintos métodos tiene puntos muy específicos en cada una de sus aplicaciones, es recomendable la combinación de estos métodos para garantiza la obtención de resultados más completos para fundamentando de manera precisa las conclusiones.

CAPITULO CUARTO

Análisis del programa (GAIA) España y la investigación de campo.

El diseño metodológico del estudio es mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección y análisis de los datos. Este abordaje metodológico fue seleccionado en virtud de que los estudios cualitativos permiten tener una mejor aproximación al entendimiento de los patrones de las acciones de las personas (Richards & Morse, 2007, p.17). Al elegir el enfoque mixto se escogió como opción cualitativa el estudio de caso, específicamente de un programa de inserción laboral desarrollado en México que espera la aplicación de las herramientas administrativas o modelos de gestión utilizados en un programa de España, con el objetivo de describir y analizar resultados que le fueran únicos y particulares. Se escogió este enfoque por resultar el más apropiado para relacionar los datos obtenidos con la teoría; se tenía la intención de abrir la posibilidad de confirmar, comparar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento acerca de la gestión de ese programa, ya que el método de estudio de caso constituye una tradición cualitativa que enfatiza la particularidad de un tema específico, cuyos límites delimitan también su propio universo (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013).

El estudio de caso es un método de investigación cualitativa y empírica orientada a la comprensión en profundidad de un objeto, hecho, proceso o acontecimiento en su contexto natural. Se utiliza tanto en investigaciones propias del paradigma interpretativo como del socio- crítico (Rovira & Codina, 2004).

Al elegir la tradición estudio de caso en una investigación social o educativa, como el presente estudio, se intenta realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que no se desarrollan en un laboratorio, sino en el contexto de la vida social e institucional (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013). En este caso, el programa de inclusión laboral de la Secretaría del Trabajo y Fomento

al Empleo en México comparado con el programa GAIA en España para la inserción misma al mercado laboral de los egresados universitarios.

La investigación cualitativa es un proceso de búsqueda para entender a través de distintos métodos y explorar un problema social o humano. El investigador construye una panorámica holística y compleja, analiza palabras y expresiones, puntos de vista de los informantes y conduce el estudio en un ambiente natural. El estudio cualitativo requiere de un trabajo de campo, recolección de datos y análisis de la información obtenida a través de las opiniones de los participantes (Creswell, 1998).

Asimismo Maxwell (1996) resalta que un diseño de investigación cualitativa es apropiado para estudios que buscan entender el contexto particular en el cual los participantes actúan y la influencia que este contexto tiene sobre sus acciones. Al estudiar un número pequeño de individuos o situaciones, los investigadores cualitativos son capaces de preservar la particularidad de cada uno de estos análisis, en lugar de recolectar solo datos de los individuos y las situaciones. Por tanto, son capaces de entender como los eventos, las acciones y los significados adquieren la forma de las circunstancias únicas en que estos ocurrieron.

Al mismo tiempo, una mayor fuerza de investigación cualitativa permite entender el proceso en que los eventos y las acciones toman lugar y las condiciones que llevaron a estos resultados. En ese sentido se utilizan las preguntas que se enfocan en el significado de los eventos y las actividades para los participantes involucrados (Maxwell, 1996).

La aproximación cuantitativa nos permitirá describir los resultados en nuestros participantes de manera más precisa. La combinación de métodos, por ende, nos permite conocer cuáles son las herramientas de auditoría o de control que influyen en el desarrollo de programas y la aproximación cualitativa nos permite entender cómo llegaron a dichos resultados.

La combinación del análisis cualitativo y cuantitativo permite sustentar las preguntas de investigación y responder a los objetivos de este estudio. Tal como sugieren Bauer y Gaskell (2008): La investigación cuantitativa trata números, utiliza modelos estadísticos para explicar los datos, la investigación cualitativa evita los números, se refiere a la interpretación de la realidad social (Bauer & Gaskell, 2008).

Guzmayán (2004) cita la definición de estudio de caso: es el examen de un ejemplo en acción. El estudio de unos incidentes y hechos específicos y la recolección selectiva de información de carácter biográfico, de personalidad, intenciones y valores, permite al que lo realiza captar y reflejar los elementos de una situación que le dan significado.

Merriam (1998) atribuye al estudio de caso la función de contrastar, clarificar, redefinir, ampliar o crear una teoría y que puede ser definido por sus características especiales. Los estudios de casos cualitativos se caracterizan, a su entender, por ser: particular, descriptivos y experienciales.

La particularidad viene dada por la situación específica, evento, programa o fenómeno que se desea conocer. Estos estudios concentran su atención en la manera particular como un grupo de personas confronta y vive determinadas situaciones, tomando una visión holística de ese contexto y esa situación.

Lo descriptivo significa que el producto final de un estudio de caso tiene mucha riqueza de contenido y logra incluir la mayor cantidad de variables posibles en un periodo de tiempo, muchas veces variables que no habían sido predichas ni planteadas por el investigador o autores en la teoría, y ahí es donde radica su gran valor.

La tercera característica es lo experiencial. Los estudios de caso iluminan al lector a comprender el fenómeno que se estudia. Puede traer significados, interpretaciones, ampliar lo que se conoce sobre ese fenómeno o programa o confirmar lo que ya era conocido. Se puede esperar que relaciones y variables

antes desconocidas emerjan de los estudios de caso, llevando incluso al investigador a re-pensar cómo el fenómeno es estudiado (Merriam, 1998).

Yin (1994) define el caso de estudio como una búsqueda empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real. Los casos de estudio son vastamente utilizados en investigación social, donde se requieren los datos para converger en un modo de triangulación y se beneficia del desarrollo previo de las proposiciones teóricas para dirigir la recolección de datos y el análisis.

Esta metodología es particularmente útil para estudios en educación superior, ya que constituye una herramienta cualitativa que ayuda a los investigadores a interpretar y entender la realidad de una institución particular y cómo su cultura impacta e influencia la interacción entre los responsables de la gestión universitaria, de los estudiantes, los padres y las empresas alrededor de un tema específico.

El método de estudio de casos permite también a los investigadores y al lector examinar el proceso, valores, acciones y consecuencias de algún evento dentro de una organización desde distintas perspectivas. El estudio de casos tiene implicaciones importantes en las políticas institucionales; estas promueven el desarrollo de los conceptos, herramientas de análisis y el manejo de estrategias que permiten identificar prácticas efectivas. Esto es especialmente relevante en la México, ya que las iniciativas de movilidad laboral son aún incipientes en relación a otras regiones del mundo, y las políticas son requeridas para ofrecer dirección y perspectiva a los líderes que a través de diferentes medios desarrollan un programa sin bases ni herramientas que ayuden a tomar decisiones que guíen por un buen resultado.

Stake, que es considerado como pionero en analizar la técnica de estudio de caso en investigación, en su libro *Investigación con Estudio de Casos*, define al estudio de casos como el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. Citando a Stake: “De un estudio de casos se espera que abarque la complejidad

de un caso particular. Estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos". (1998, p.11)

Tal como describe Stake (1998) se selecciona este tipo de metodología cuando el cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace. Se destaca la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último.

Para Stake, el propósito de un estudio de caso es comprender a los protagonistas:

...Pretendemos comprenderlos. Nos gustaría escuchar sus historias. Quizá tengamos nuestras reservas sobre algunas cosas que las personas (les llamaré actores) nos cuentan, del mismo modo que ellas pondrán en entredicho algunas de las cosas que digamos sobre ellas. Pero salimos a escena con el sincero interés por aprender cómo funcionan en sus afanes y en su entorno habituales, y con la voluntad de dejar de lado muchas presunciones mientras aprendemos (Stake, 1998).

De acuerdo a la teoría de Stake, una amplia muestra y representatividad no componen la prioridad, sino lograr balance y variedad en la muestra, y más importante aún, la oportunidad de aprender de ese caso y sobre ese caso, es la prioridad (Stake, 1994).

La metodología de estudio de caso se interesa por comprender los relatos que narran los participantes de un programa, que es el objeto de estudio, y los resultados del programa, su eficiencia y eficacia, son valorados a partir de la percepción de los propios participantes, de sus historias y cómo cuentan sus propias vivencias y experiencias en ese programa y a partir de ese programa.

De acuerdo con Simons (2011) el estudio de caso es un estudio de lo singular, lo particular, lo exclusivo. El estudio de caso tiene una larga historia y sus antecedentes están en las disciplinas de la sociología, antropología, la historia y la psicología. En lo que a métodos respecta, las afinidades con estas disciplinas son muchas, por ejemplo la entrevista abierta, la observación participante, el análisis de documentos y la concentración en el estudio exhaustivo de un caso particular interpretado en un escenario sociocultural y político concreto (Simons, 2011).

4.1 Técnicas de recolección de datos

Análisis documental

Se revisaron distintos materiales publicados, tales como estudios realizados, disertaciones, textos, publicaciones en blogs, revistas sobre educación superior y documentos oficiales y regulatorios sobre el país y la institución que se estudia. Estos documentos oficiales incluyeron informes, reglamentos y planes estratégicos institucionales.

Cuestionarios

Para la recolección de los datos cuantitativos se utilizaron dos cuestionarios para determinar hasta qué punto influyen los programas de movilidad laboral, en aspectos específicos como: el crecimiento personal, el desarrollo de competencias y el desarrollo profesional de los participantes, desde el punto de vista de ellos mismos, sus coordinadores académicos dentro de la universidad y sus empleadores.

Para elaborar estos cuestionarios y también la guía para orientar los grupos focales se utilizaron como referencia la escala Study Abroad for Global Engagement (SAGE), un proyecto financiado por el Departamento de Educación de los Estados Unidos con investigadores de University of Minesotta (R. Michael Paige and Gerald W. Fry, 2010) y la encuesta utilizada en el estudio de Michigan

State University Assessing the Impact of Study Abroad on Student Learning at Michigan State University. (Ingraham & Peterson, 2004).

4.2 Descripción de las variables del estudio:

El cuestionario aplicado a los participantes abordaba cuatro principales variables, que fueron incluidas como sigue:

Variabes	Ítems que lo miden
La valoración general de la experiencia de haber	1,2,3,4,5
La valoración de la experiencia en cuanto a su crecimiento personal	6,7,8,9,10,11,12
La valoración de la experiencia desde el punto de vista académico, profesional y laboral	8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18

Grupos Focales

Se decidió llevar a cabo grupos focales ya que la información cualitativa, en adición al cuestionario, nos daría mayores elementos para valorar su percepción sobre la experiencia. De este modo, podríamos captar información del grupo que posiblemente no habría sido considerada en el cuestionario.

El objetivo de los grupos focales es recolectar datos cualitativos a través de las opiniones de personas por medio de diferentes grupos. El grupo focal presenta un ambiente más natural que una entrevista individual con cada informante. Los investigadores desempeñan distintas funciones: moderadores, escuchadores, observadores y analizan la información (Krueger & Casey, 2000).

La entrevista grupal es una poderosa herramienta de investigación cualitativa, ya que es una manera de encontrar qué sienten los demás y qué piensan de sus propias experiencias. A través de las entrevistas cualitativas el investigador puede comprender y reconstruir eventos en los que no ha participado (Rubin & Rubin, 1995).

La razón por la que se eligió la entrevista cualitativa para realizar este estudio, es que permite al investigador escuchar a profundidad, cómo las personas describen e interpretan al programa y las experiencias que han vivido. Es una herramienta

de investigación por excelencia para sociólogos, educadores, trabajadores sociales, antropólogos e historiadores y una técnica muy importante al evaluar un programa o proyecto (Rubin & Rubin, 1995).

En este caso, se utilizó una entrevista de formato semi-estructurada o *enfocada*, ya que el investigador, que a la vez es entrevistador, introduce el tema y guía la discusión con algunas preguntas, pero luego da espacio para que los participantes puedan profundizar y expresar sus ideas sobre puntos que le parecen importantes (Merton & Kendall, 1990).

4.3 Rol de la investigación

De acuerdo con la definición de Stake (1998), dentro del estudio de casos el investigador de casos funge como un evaluador. Todos los estudios de evaluación son estudios de casos. El programa, la persona o el organismo evaluados constituyen el caso.

El estudio consiste, en parte al menos, en buscar los méritos y los defectos de ese caso. La mayor parte de estudios de casos no son estudios de evaluación, pero algunas de las interpretaciones que hacen los investigadores son de carácter evaluativo, así que, en este sentido al menos, el investigador de casos es siempre un evaluador. Cuando se dedica de lleno a la función de evaluador de programas, el investigador en estudio de casos elige unos criterios determinados o un conjunto de interpretaciones, mediante los cuales se revelarán las virtudes y los defectos, los aciertos y los errores del programa (Stake, 1998).

En este apartado se presenta una panorámica general sobre la evolución de la educación superior en el mundo, cómo han ido cambiando las universidades, tanto en sus procesos pedagógicos como en los modelos administrativos y de gestión.

En efecto, no todos los análisis destacan beneficios y ventajas, también se estudian limitaciones que las instituciones podrían enfrentar al momento de impulsar estrategias de gestión laborales. Estas limitaciones son más evidentes en

regiones como América Latina, debido a los retos económicos de vincularse con países de economías más desarrolladas, siendo muy poco equitativas las condiciones para la cooperación y ofertas de las IES (OECD, 2009).

Knight (1994) sugiere que para que el proceso de incorporación de mecanismos de inclusión la internacionalización en las instituciones sea positivo, debe seguir las siguientes seis fases:

1. Crear conciencia sobre los beneficios de las buenas prácticas para los estudiantes, colaboradores, docentes, directivos y la sociedad. Esto a través de una comunicación efectiva entre los gestores universitarios y los que toman decisiones estratégicas con los actores principales que desarrollan los programas.
2. Compromiso institucional: de las autoridades, Secretario (a), Director, Consejo de Gobierno, Empresas, personal administrativo y estudiantes para asumir una estrategia de inclusión laboral. No será posible establecer políticas y programas que promuevan la integración al mercado de trabajo, si no se ha entendido como es relevante en la gobernanza y misión institucional.
3. Planificación: identificar necesidades, recursos, propósitos, prioridades. Cada entidad tiene que definir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a los recursos con que cuenta para poder lograrlos.
4. Ejecución: actividades académicas, servicios, estructura organizacional. Se hace necesario desarrollar un plan de acción que contemple toda la estructura y servicios necesarios para llevar a cabo una estrategia de movilidad laboral adecuada en relación al país establecido.
5. Revisión, evaluación permanente de la calidad de los procesos, impacto y progreso de la estrategia. Luego de implementado cada programa o proyecto, se hace necesario medir y evaluar el impacto y si se han logrado los objetivos propuestos.

Aquí cabe mencionar de acuerdo a la experiencia desarrollada a lo largo de un par de años en el programa que se hace mención y refiriéndose a lo que menciona Knight (1994) evaluar la calidad de un programa con pocos años operando es difícil ya que cuando hablamos de métricas cualitativas establecemos parámetros que solo reflejan la percepción de quien lo propone, y no de las personas que lo operan o de las mismas personas que participan en el, ya que ayudarían con métricas de calidad real si las decisiones tomadas para el desarrollo de dichos programas es bueno y en que se podrían mejorar es por ello que se hace mención de la auditoria como herramienta ya que como lo menciona en su objetivo la NIA 500 se diseñan y aplican procedimientos de auditoria de forma que le permita obtener evidencia de auditoria suficiente y adecuada para poder alcanzar conclusiones razonables para basar su opinión.

6. Reforzamiento: Desarrollar incentivos, reconocimiento, premios por facultad, staff, docentes y estudiantes. Cuando los colaboradores y actores del proceso llevan a cabo las tareas esperadas y se logran los objetivos, deben ser reconocidos y motivados, a fin de que puedan propiciar que se sigan propiciando. La inclusión de buenas prácticas y la internacionalización no es posible sin la participación de los estudiantes, empresas y gobierno. (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Fases para la incorporación positiva y la internacionalización.



Fuente: Knight, J. (1994). Internationalization: Elements and Checkpoints. *Canadian Bureau for International Education*, 1-15.

Es importante que las entidades económicas no se apresuren en impulsar iniciativas y proyectos sin haber asumido antes un proceso gradual y estratégico, tomando en cuenta su propio contexto local, potencialidades, recursos y posibilidades. De acuerdo a lo analizado en las definiciones y conceptos, la inclusión de los jóvenes al mercado laboral demanda de la institución asumir una cultura y objetivos claros sobre las estrategias que se quieren desarrollar y la manera como se llevará a la comunidad universitaria a fin de que sea viable y positivo para la institución.

Una iniciativa interesante de los países de América Latina, el Caribe y la Unión Europea (ALCUE) es el Espacio Común de Educación Superior que promueve programas de un entorno de interacción y cooperación bilateral y multilateral de sus sistemas de educación superior que intercambian ideas y proyectos para el mercado laboral a los estudiantes o egresados. Se enmarca dentro del proceso iniciado por las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno de ambas regiones, que se reúnen por primera vez en junio de 1999 en Río de Janeiro, iniciando así un diálogo institucionalizado a nivel birregional. La Cumbre de Río identifica a la educación superior como una de las áreas prioritarias para reforzar la cooperación birregional. En noviembre de 2000, los ministros responsables de educación superior de América Latina, el Caribe y la Unión Europea se reunieron en París con la voluntad de establecer un marco de acción para una cooperación profunda para favorecer la consolidación de un Espacio Común de Educación Superior entre ambas regiones. Para llevar a cabo esta tarea, la Conferencia de París creó un Comité de Seguimiento integrado por Brasil, Colombia, México y Nicaragua por América Latina, San Cristóbal y Nieves y Jamaica en representación del Caribe, y España, Francia, Polonia y Portugal por parte de la Unión Europea. La Secretaría Técnica del Comité de Seguimiento se encuentra actualmente en la Secretaría General del Consejo de Coordinación Universitaria de la Secretaría de Estado de

Universidades (Fuente: Página web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España).

El reporte de Rand de 2003 concluyó que para hacer un ejercicio efectivo del liderazgo en el ambiente laboral, los empleados deben demostrar un repertorio de habilidades multidimensionales y bien integradas que incluyan conocimiento técnico sobre el negocio, habilidades gerenciales con capacidad de trabajar en equipo y desarrollar relaciones interpersonales efectivas, entendimiento estratégico de la organización y la industria en su contexto global y experiencia cross-cultural (Tillman, 2005).

Muchas universidades en el mundo están creando estructuras para ayudar a los egresados en su inserción laboral, orientándoles en el proceso de entrevistas, preparación de resúmenes, en las habilidades y estrategias necesarias para una adecuada entrada al mundo laboral, y en asesoría sobre su carrera.

Por ejemplo, en Estados Unidos casi todas las universidades poseen una oficina dedicada a promover el desarrollo de carrera o Career Development Center. Por citar algunos ejemplos pueden mencionarse Chapman University, University of Arkansas, Florida International University, Indiana University, New York University, Boston University, University of Louisville, Western Michigan University, Harvard University, Yale University, Stanford University, entre muchas otras. Los servicios van dirigidos a estudiantes y egresados e incluyen orientación de carrera y áreas de especialización, ayuda para la preparación en la búsqueda de su primer empleo, asistencia para elaborar una buena hoja de vida, asesoría sobre el proceso de entrevistas y acompañamiento sobre dónde y cómo encontrar las oportunidades de trabajo.

En el caso de Europa es menos común ver este tipo de estructuras en las universidades. Muchas universidades hoy en día hacen grandes esfuerzos por mantenerse en contacto con sus egresados y obtener información relevante sobre su desempeño profesional y cómo han incorporado las competencias adquiridas. Por ejemplo, la Universidad Politécnica de Valencia de España desarrolló un

proyecto que ha sido utilizado por muchas universidades en el mundo, para llegar a sus egresados a través de cuestionarios en línea. El proyecto PROFLEX busca identificar potenciales puntos fuertes y oportunidades de crecimiento y mejora, a partir de información directa de los mismos usuarios, los ya graduados. Es una iniciativa para dar servicio a las universidades que deseen implementar un sistema de seguimiento de egresados a través de encuestas en línea, ampliamente probadas y adaptables a necesidades específicas. De este modo, cada institución puede obtener información relevante para mejorar su adaptación al mundo laboral y el reconocimiento de la formación de sus egresados.

Se han diseñado modelos de intervención, y un sistema comprensible con estrategias de implementación de una adecuada inserción laboral (Betz, Fitzgerald, & Hill, 1989; Zunker, 2002).

Es común escuchar sobre empleo y desempleo, políticas públicas en los distintos países para lidiar con estos retos. Debajo del tema de desarrollo de la carrera profesional, estas experiencias y preocupaciones, se discuten, se estudian, se exploran, en un contexto global (Richardson, 1993; Lips-Wiersma & McMorland, 2006).

4.4 Programa GAIA

El Master in Decision Making & Innovation de GAIA by FUE es un programa de posgrado para recién titulados que combina la formación online y prácticas en empresas. La Fundación Universidad-Empresa y la Universidad de Alcalá llevan más de 10 años desarrollando este máster de manera conjunta.

Nuestro objetivo es acercar a los estudiantes en prácticas al mundo profesional para poder así mejorar la empleabilidad y formar al trabajador del futuro con una metodología basada en la innovación y en la toma de decisiones.

El trabajo del futuro está basado en el talento, porque las empresas de hoy en día ya no buscan títulos, buscan logros, personas que sepan hacer, crear, innovar e inventar.¹³

El programa GAIA fue escogido y analizado ya que cuenta con los elementos necesarios para realizar un comparativo y opera de la forma mas parecida a nuestro programa establecido en Mexico, ya que a través de los tres elementos que hacen funcionar el programa establecido que son: gobierno, empresa y alumnos o candidatos son la parte medular de conocer que es lo que hace que funcione o que adecuar para que funcione de mejor manera y detectar errores o procesos que no ayuden o se adpten de acuerdo ala operación de estos.

En la actualidad este programa sigue vigente y gracias a la oportunidad de poder conocer desde adentro las operaciones de esta se tuvo conocimiento especifico a sus prodcesos y enfoque ya que la universidad de Alcala fue quien desarrollo dicho proyecto y asi pudieron brindar su enfoque de manera general a que es lo que no ha funcionado en su momento y las mejoras que han realizado de dicho programa.

Las cifras del programa nos muestra como año con año se tratan de ver mejoras y asi poder adecuarlas, ya que los cambios son muy rapidos y en un mundo globalizado de acuerdo a estos tiempos el programa nos muestra su evolución con lo siguiente:

Una de las claves del éxito de GAIA by FUE consiste en el apoyo de las empresas colaboradoras y en el talento y compromiso de los alumnos.

El 100% de las empresas colaboradoras recomendaría el programa a otras empresas como método de captación y selección de talento.

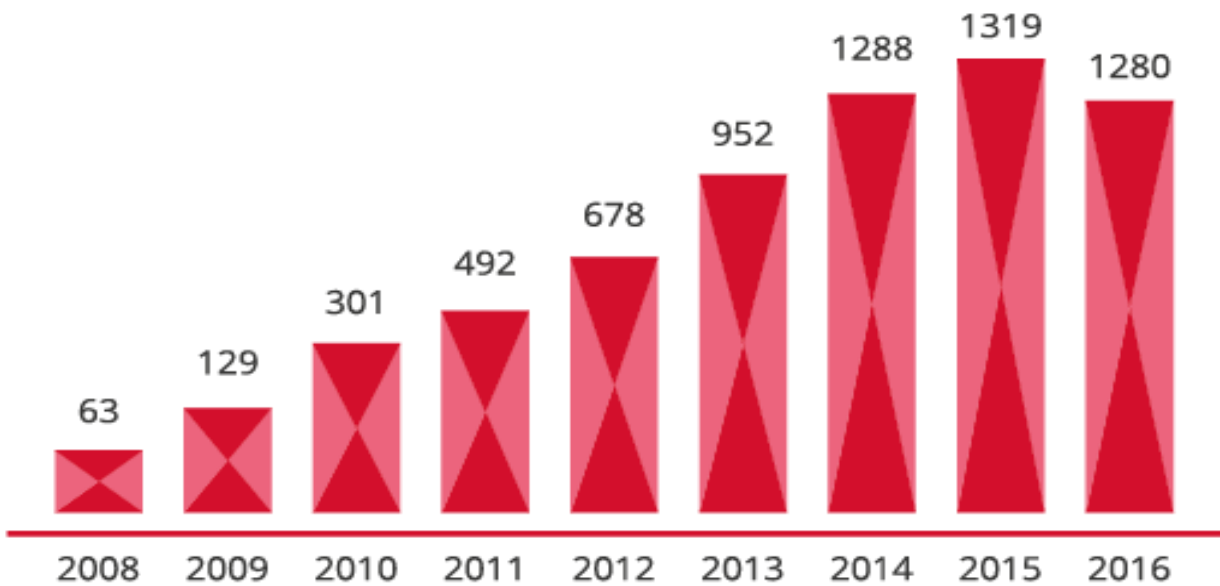
¹³ GAIA by FUE, Universidad de Alcala, 2017



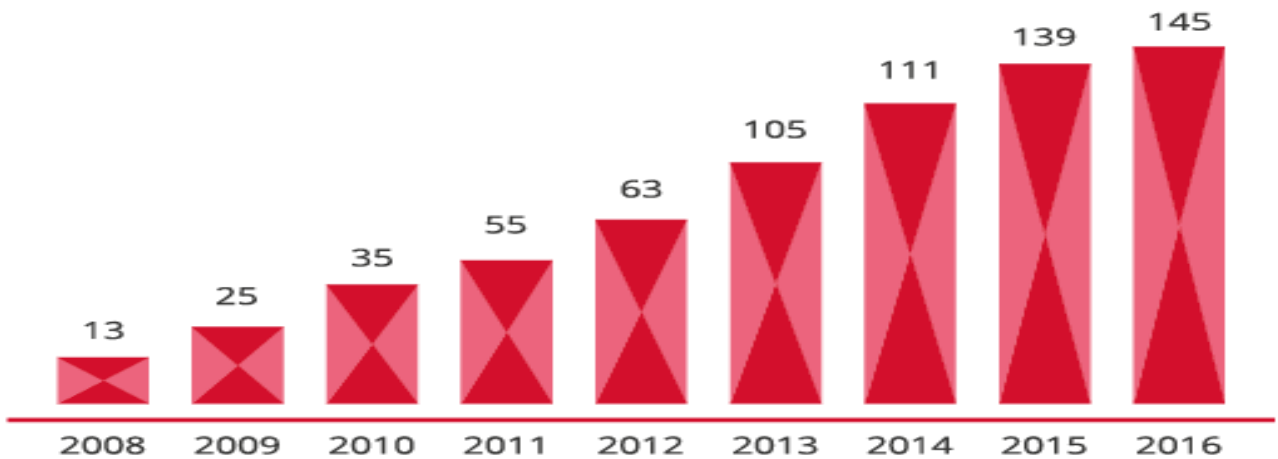
8 de cada 10 empresas colaboradoras han ofrecido la oportunidad de incorporarse en plantilla a alguno de los alumnos una vez finalizado el programa.

Desde su puesta en marcha en 2007, GAIA by FUE ha contado con la participación de más de 500 compañías, que han acogido a más de 6.500 estudiantes hasta 2017.

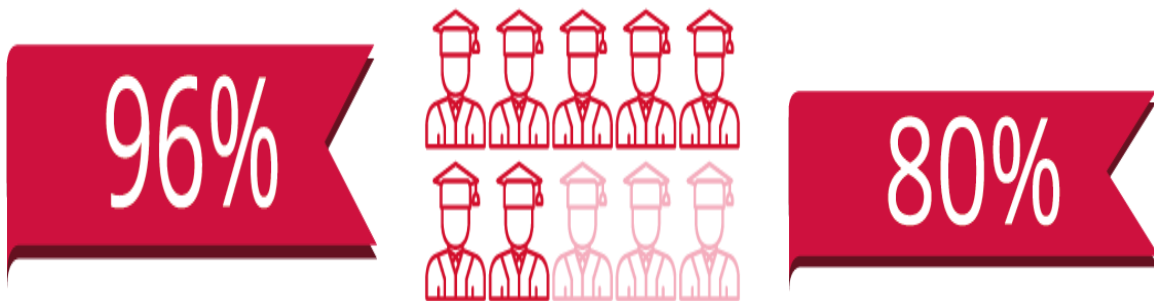
Evolución del número de alumnos



Evolución del número de empresas



Recién graduados de 80 titulaciones diferentes, gracias a su experiencia en GAIA by FUE, se han incorporado a empresas de sectores como el aeronáutico, farmacéutico, financiero, TIC, energía y agua, turismo, consultoría o alimentación. En la primera convocatoria participaron 63 titulados, pasando a ser 1.280 en 2016.



El 96% de los alumnos que han participado en GAIA by FUE lo recomiendan como una buena oportunidad para dar los primeros pasos hacia el mercado laboral.

7 de cada 10 alumnos GAIA están trabajando, la mayoría por cuenta ajena, en puestos intermedios o como trabajadores especializados. Además, hay un 3% de alumnos que han emprendido su propio negocio.

El 80% de los participantes han visto facilitada su inserción laboral después del paso por GAIA by FUE.

Después de analizar estas cifras que durante la investigación nos adentramos por conocer si en realidad había un seguimiento y oportunidades de mejora, nos dimos cuenta que importancia tendría para tomar en cuenta como se establecerían las metas y datos numéricos para el próximo año en relación a nuestro programa.

La educación superior comprende todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior (UNESCO, 1998).

Tradicionalmente, la investigación, la enseñanza y el servicio a la comunidad se han entendido como las funciones primordiales de los centros de educación superior (UNESCO, 2009). Pero la gestión de las instituciones de educación superior (IES) atraviesa enormes transformaciones y cambiantes desafíos, que no se dan de la misma manera en todos los países. Los países en desarrollo enfrentan retos como la cobertura de la educación, la calidad en la gestión y enseñanza en las universidades, ya que los recursos económicos han sido insuficientes en estos países para garantizar el crecimiento sostenible y el acceso a la educación superior de calidad (World Bank, 2002).

La educación superior experimentó interesantes transformaciones en los últimos años, específicamente en la última década del siglo XX se vieron cambios significativos en el ambiente global, que de alguna manera impactaron en el rol, la forma, funciones y maneras de operar de las IES. Ya en el siglo XXI, las universidades enfrentan cambios y retos sin precedentes. La educación superior ha sido en gran medida impactada por la globalización al igual que muchos otros sectores. Ya las universidades no pueden limitarse a entender y analizar su propia realidad para trazar sus políticas y líneas de gestión. Se hace necesario entender

las realidades de otros países y sistemas, que inevitablemente tendrán que interactuar de manera eficiente para poder ser competitivas (World Bank, 2002).

Algunos autores resaltan cómo las civilizaciones han necesitado de un modo u otro la educación superior para entrenar sus doctrinas, sus sacerdotes, militares y otros servidores de élite. Sin embargo, es en la Europa Medieval donde se reconoce la primera universidad, como institución de educación superior con funciones de enseñanza y se caracterizaba por su autonomía y libertad académica. Desde su creación en Europa en el siglo XII, se ha pedido a las universidades que desempeñen funciones esenciales (Perkin, 2006, pp. 172-173).

Ortega y Gasset (1930) definió la universidad como un constructo social para la transmisión de la cultura, considerándola como el sistema vital de ideas imperante en cada tiempo sobre el mundo, que permite superar el desorden y la entropía al que se vería enfrentado el hombre sin este contexto vital en sus interacciones con sus semejantes.

McCaffery (2010) sintetiza la evolución de este concepto de universidad portadora de un sistema de ideas y de cómo estas se plasman históricamente, destacando la visión escolástica del cardenal Newman en el siglo XIX, enraizada desde la cultura griega clásica, que concebía como la principal misión de la universidad el perseguir el conocimiento por sí mismo, el conocimiento liberal, que permitiera cultivar en los estudiantes los valores de una reflexión civilizada (Rock & Rojas, 2012).

La concepción de Wilhelm von Humboldt prioriza la investigación en la ciencia y la filosofía de los estudiantes graduados por encima de la enseñanza de pregrado, bajo la más plena libertad académica de profesores y estudiantes. Karl Jaspers considera a la universidad como una comunidad de eruditos comprometidos en la tarea de buscar la verdad, la que, sin embargo, no excluye la educación profesional y la concepción napoleónica concibe a la universidad al servicio de los intereses de la nación por medio de la formación de profesionales y técnicos (Rock & Rojas, 2012).

Ya en la época contemporánea se ve la misión docente de la universidad como una de las responsabilidades principales. El objetivo es educar a las personas para que trabajen de manera eficaz en un mundo cada vez más tecnológico, proporcionando habilidades técnicas para un creciente número de empleos y profesiones que requieren unos conocimientos sofisticados y una educación que fomente el pensamiento crítico (Altbach, 2007). La investigación es otra de las funciones básicas de las universidades, y se remonta a la creación de la Universidad de Berlín por parte de Wilhelm von Humboldt a principios del siglo XIX (Ben-David & Zloczower, 1962).

Los gestores en las universidades deben tomar en cuenta distintos modelos y tendencias para poder trazar sus planes estratégicos y definir su misión, así como el perfil de egresados que desean formar. En un contexto global, la educación superior necesita asumir nuevas responsabilidades sociales, ya que el mercado laboral demandará mayor diversificación en los programas de estudio (Albach & Peterson, 2000). Igualmente las exigencias serán mayores para que las instituciones de educación superior (IES) trabajen en desarrollar en sus alumnos competencias y habilidades que demanda ese mercado laboral. Numerosos expertos y actores claves coinciden en que las grandes direcciones que la educación superior deben dar respuesta a los desafíos cambiantes del mundo del trabajo (UNESCO, 1998).

Fernández Darraz y Bernasconi (2012) analizan, de manera muy concreta, los cambios de las últimas décadas en la educación terciaria identificando tensiones que se han generado en el sistema que están relacionadas con la definición, la estructura y las funciones de las universidades. Los cambios surgen principalmente de la diversificación de fuentes de financiamiento (World Bank, 1994), del capitalismo académico (Deen, 2001; Slaughter y Leslie, 1997), del emprendimiento universitario (Clark, 1998; Etzkowitz, 2003), de la producción del conocimiento útil (Albert, 2003; Etzkowitz, 2003) y de la mercantilización de la educación superior (Bok, 2003; Ruch, 2001, Zemsky et al, 2001). A todos estos

procesos, se suman los cambios en los conceptos de gestión pública y una mayor exigencia de rendición de cuentas de las universidades.

Se hace necesario analizar cada uno de estos procesos a fondo para poder comprender la situación actual de la educación superior en el mundo y la transformación del concepto de universidad y sus funciones.

La diversificación de fuentes de financiamiento en la actualidad se ha transformado. En la década de 1990, se creía que las universidades públicas continuarían educando a una gran parte, sino a la mayoría de los estudiantes en muchos países, aun y cuando el rol del sector privado se ha fortalecido en todo el mundo y los nuevos matriculados estaban siendo canalizados a instituciones privadas. La experiencia ha demostrado que si las instituciones públicas deben buscar mayor calidad y eficiencia, los gobiernos necesitarán implementar grandes reformas en el financiamiento, para 1) fomentar la movilización de mayor financiamiento privado de la educación superior, 2) proveer apoyo a estudiantes calificados que no pueden obtener su formación por razones de escasos ingresos, y 3) alcanzar la eficiencia en colocar y usar recursos públicos en las universidades. Asimismo, hace veinte años atrás se entendía que una de las formas de movilizar mayor financiamiento privado sería con la co-financiación por parte de los estudiantes, que podrían esperar una calidad de vida mejor como resultado de haber obtenido un título universitario. La co-financiación podría lograrse a través de costos de inscripción y la eliminación de los subsidios de costos no-institucionales. Evidentemente, esto no puede implementarse de manera equitativa, si no se cuenta con un programa de préstamos estudiantiles que ayude a los estudiantes que no pueden costear su educación (World Bank, 1994).

Ya después del año 2000, el Banco Mundial puso en conocimiento público un estudio encargado a especialistas sobre la evolución de la enseñanza superior en los países en desarrollo. Esto marca una diferencia en cómo se percibía el financiamiento de la educación superior. Este estudio concluía que el énfasis

puesto hasta ese momento casi de manera exclusiva en la educación primaria y secundaria estaba actuando en perjuicio de la inversión en el nivel universitario, afectando el tratamiento global de los sistemas educativos nacionales. Este cambio de percepción implicaba una alteración del sendero delimitado por las recomendaciones aplicadas en los países latinoamericanos en toda la década de 1990, cuyo énfasis recaía en el desarrollo de la educación básica, como modo de acción contra la pobreza crónica de los grupos de inferiores ingresos.

En su artículo publicado por el portal alainet, J. L. Coraggio, economista argentino y rector de la Universidad Nacional de General Sarmiento, reseñado por Ascolani (2008) analiza cómo los intelectuales que habían criticado las recomendaciones educativas del Banco Mundial por estar subordinadas a los mandatos teóricos de la economía neoliberal, percibieron esta renovación de la mirada de este organismo sobre la cuestión educativa de los países en desarrollo como un giro en el sentido correcto, en tanto tendía a valorizar la educación superior, y con ello la posibilidad de innovación tecnológica alentada por los gobiernos de los propios países a partir de políticas de investigación y mejora real de la calidad de la educación universitaria, constituyendo a un cambio de paradigma en el financiamiento y la percepción de las sociedades y los gobiernos con relación a la educación superior.

Ascolani analiza las estrategias, las prioridades, las recomendaciones y los controles que el Banco Mundial aplicó en sus préstamos para Argentina, México y Brasil, en una perspectiva integrada y comparada. En concreto se estudian el financiamiento de la Reforma Educativa que siguió a la Ley Federal de Educación y del Fondo para la Mejora de la Calidad Educativa del nivel superior de Argentina; la participación en el Programa para combatir el rezago en la educación inicial y básica de México junto al Proyecto de financiamiento de la Educación Superior; y los sucesivos proyectos de Educación Básica implementados en los estados del Nordeste de Brasil, mostrando esto un cambio en la tendencia de financiamiento, antes dirigida hacia la educación primaria y a partir del 2000 mirando más hacia la Educación Superior (Ascolani, 2008).

Otras fuentes diversificadas de financiamiento de las universidades son las donaciones de egresados y agencias externas. En los Estados Unidos y el Reino Unido, son muy notables las contribuciones de los egresados y las empresas, y representan un ingreso significativo para las universidades. También las instituciones de educación superior (IES), a través de la innovación y desarrollo, y el uso de las nuevas tecnologías han podido ampliar las fuentes de ingreso que tradicionalmente descansaban en la matrícula estudiantil. Un número creciente de países de América Latina, como por ejemplo Argentina, Chile, Colombia y México, ha introducido mecanismos del tipo fondos competitivos para iniciativas de calidad, convenios de desempeño, financiamiento basado en fórmulas y financiamiento por proyectos para transferir recursos adicionales al block grant (paquetes de subvenciones del Estado), con el fin de impulsar objetivos de política pública, innovaciones pedagógicas y actividades de I+D (Brunner, 2013).

Un grupo de investigadores tratan de explicar cuáles son las nuevas relaciones entre la Universidad, el Estado y la Industria a través del modelo de la Triple Hélice. Etzkowitz, Webster, Gebhardt, & Terra (2000); Etzkowitz y Leydesdorff (2000); Benner y Sandstrom (2000); Okubo y Sjoberg (2000). Bajo este modelo, plantean una nueva configuración de fuerzas institucionales que han ido surgiendo en los sistemas de innovación de los países. (Rodríguez, Araujo & Urrutia, 2001).

En el modelo de la triple hélice estas tres instituciones se solapan e interactúan entre sí. La teoría de la triple hélice afirma que la universidad tendrá mayor protagonismo en la innovación en las economías basadas en el conocimiento. También que se están produciendo procesos importantes que afectarán la forma en que se produce, se intercambia y se utiliza el conocimiento. (Etzkowitz et. al, 2000) (Gráfico 1)

Gráfico 1. Modelo de la triple hélice de Etzkowitz



Fuente: Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. (2000). The future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 313-330.

Por ejemplo, se están produciendo transformaciones en las diferentes instituciones. En las empresas se generalizan las alianzas y los acuerdos de cooperación; en las universidades se plantea la necesidad de asumir, además de la docencia y la investigación, una misión emprendedora, por lo que crean viveros o incubadoras de empresas, spin-offs universitarias. La internacionalización juega un rol importante en cuanto a las transformaciones de los modelos de gestión laborales y su comparativo contra otras herramientas de apoyo que ayudan a tomar las decisiones más adecuadas después de su estudio y análisis.

Respecto al diseño de los programas de estudio desde una perspectiva internacional y comparativa, cabe citar el ejemplo del programa TUNING en Europa para determinar el contenido esencial de los currículos en cada área a fin de hacerlos comparables con otros sistemas.

El proyecto TUNING surgió desde las Universidades de Deusto (España) y Groningen (Holanda), en el año 2000 como un proyecto piloto. Como sugiere el término mismo, Tuning (en español afinar, en términos musicales) este proyecto pretendía transmitir la idea de que las universidades no tratan de armonizar sus programas de titulación, ni ningún tipo de planes de estudios europeos unificados, obligatorios o definitivos, sino simplemente fijar puntos de referencia, convergencia y comprensión mutua. En otras palabras, un enfoque concreto para implementar el Proceso de Bolonia, buscando crear espacios comunes para hacer equiparables y comprensibles los programas académicos entre distintos sistemas regulatorios. Fruto de los objetivos de la Declaración de Bolonia algunas instituciones de educación superior decidieron sumarse al reto y desarrollar, de manera conjunta, algunas actividades (González & Wagenaar, 2006).

El principal objetivo de este programa es determinar los puntos de referencia para el establecimiento, a escala europea, de las competencias genéricas y específicas para cada disciplina, en una serie de campos temáticos. Uno de sus elementos más característicos es la aplicación de una particular metodología de trabajo, que cuenta con cuatro grandes ejes de actuación y la colaboración de varios equipos de expertos: 1) competencias genéricas, 2) competencias disciplinarias específicas, 3) el papel del sistema ECTS como sistema de acumulación, y 4) la función del aprendizaje, la docencia, la evaluación y el rendimiento en relación con el aseguramiento y la evaluación de la calidad. (González & Wagenaar, 2006).

La validez de las titulaciones que se otorgan a los estudiantes al finalizar un programa de estudio, que van de la mano con las destrezas y competencias, y también con el sistema de evaluación de los aprendizajes y la acreditación internacional, como sellos de calidad. En el caso europeo se traduce como una condición básica que las universidades respeten las reglas estructurales fundamentales del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) como son el número de créditos mínimo y máximo para cada titulación, la asignación de puntos ECTS y el otorgamiento de diplomas (Haug, 2010).

La importancia del proyecto Tuning Europa radicó en que fue un proyecto pionero y logró que se prestara atención y se profundizara posteriormente sobre el aprendizaje por competencias, a la función de la calidad en el proceso de diseño, rediseño, desarrollo y capacidad de los programas de estudio en Europa. Ha permitido elaborar un planteamiento y espacio para la búsqueda permanente de la calidad que engloba a todos los elementos del proceso de aprendizaje. También ha preparado una serie de herramientas y las instituciones han podido detectar ejemplos de buenas prácticas que han ayudado a las instituciones de educación superior a impulsar la calidad de sus programas de estudio. Como ha contado con el respaldo moral y económico de la Comisión Europea, actualmente participan la mayoría de los países firmantes de Bolonia. Este proyecto ha servido también para generar la discusión y propiciar espacios de reflexión similares en otras regiones (González & Wagenaar, 2006).

De acuerdo a la línea de investigación establecida en México se hizo mención a un punto importante de análisis e investigación que se comentaba del porque buscar un comparativo de herramientas, mecanismos o controles que ayudaran a lo ya establecido en el país con el de otro país y por supuesto no un país vecino o con tendencias similares sino otro país en este caso España que nos brindara un campo de estudio diferente para llegar a buenas conclusiones ya que la internacionalización no es una receta única que puede aplicarse a todas las instituciones de educación empresas públicas o privadas. Cada institución, de acuerdo a su mística, su modelo de gestión y financiación, su tamaño y sus objetivos, debe trazarse sus propias metas, que sean viables y que respondan a una demanda de su población. Se podrían priorizar la adaptación de sus programas para que desarrollen competencias globales, o puedan enfocarse en atraer herramientas de ayuda para la planeación, organización, dirección y control al establecer dichos programas.

Otro ejemplo para destacar la unicidad y particularidad del proceso de internacionalización de cada proyecto o programa, es el modelo de gestión financiera.

Existen también redes y grupos de inversionistas financiando y administrando programas de inclusión laboral y trayendo un modelo de gestión totalmente distinto fruto de la internacionalización, como es el caso de la Red Laureate. Fue creada en 1999 y en la actualidad administra 80 universidades, tanto virtuales como recintos universitarios en 29 países de América, Europa, África, Asia y el Medio Oriente. Esta red está dirigida por un grupo de ejecutivos tanto del área educativa con experiencia en universidades norteamericanas como de negocios provenientes del sector empresarial. El expresidente de los Estados Unidos, Bill Clinton, es Rector honorario y aunque cada universidad de la red posee su propio Consejo de Gobierno y personal académico, la gestión administrativa es responsabilidad de la Red. Algunas universidades de América Latina se han unido a la red, provenientes de Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Honduras, México, Panamá y Perú.

Como hemos destacado, el ejemplo de este modelo de internacionalización ha servido a ese grupo de ejecutivos por casi 20 años. Sin embargo, no puede generalizarse y entenderse como lo ideal en muchos otros casos, donde las universidades prefieren mantener su autonomía administrativa y su propio modelo de gestión.

4.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta sección vamos a analizar las informaciones obtenidas a través de los grupos focales y los resultados que se derivaron de los cuestionarios administrados a los diferentes informantes, relacionándolo con lo encontrado en la bibliografía.

El análisis se divide en dos secciones, la primera donde se analizan los datos cualitativos, donde podremos tener una visión amplia de la percepción de los estudiantes sobre su vivencia en el programa en México y como a su entender ésta experiencia les ha impactado tanto a nivel personal como profesional. Igualmente se presentarán resultados cualitativos obtenidos a través de los encuentros con los coordinadores académicos de esos estudiantes.

En la segunda sección haremos un análisis de los datos cuantitativos de este estudio. Primero presentando un perfil general de los participantes y luego analizando las preguntas relacionadas con las variables claves de este estudio vinculadas al impacto de la movilidad laboral con su crecimiento personal, habilidades interculturales y desarrollo profesional.

Como fue descrito en la sección de Proceso Metodológico, para la obtención de datos cualitativos, se realizaron cuatro grupos focales con los estudiantes que han participado en el programa de movilidad laboral mi primer empleo. Para facilitar la participación de los estudiantes que formaron parte del programa de movilidad laboral mi primer empleo, todos los estudiantes fueron convocados en cuatro fechas y horarios diferentes. Esta flexibilidad permitió una mayor participación de los estudiantes y egresados en la investigación. Un total de 41 estudiantes y egresados de los que han participado en el programa, asistieron a los grupos focales. La primera sesión contó con 15 estudiantes, la segunda con 7 estudiantes, la tercera con 7 y la cuarta con 12 estudiantes. La duración aproximada de cada sesión fue de una hora y 30 minutos.

A través de los grupos focales se buscaba explorar la percepción de los estudiantes sobre su experiencia en el programa y el impacto que ha tenido, en su crecimiento personal, intercultural y profesional. Esta modalidad nos permitió la identificación de temas y elementos que son considerados importantes desde la perspectiva del participante del programa. Mediante los grupos focales se hace una exploración que nos permite sacar contenido propio a la experiencia en una población en específico.

Para ello, se elaboraron preguntas, que fueron presentadas a modo de guía para iniciar la discusión y obtener sus comentarios:

1.- ¿Cómo creen ustedes que la experiencia de haber participado en el programa ha influido o ha tenido un impacto en la vida personal de cada uno de ustedes?

2. ¿Creen que de alguna manera esta experiencia generó un cambio o de algún modo les aportó algo a su experiencia profesional?
3. En términos de una vida laboral, ¿volverían a participar en el programa?
4. ¿Recomendarían el programa a alguien más?
5. ¿Qué te gustó del programa que cambiarías o que otras ideas aportarías para mejorarlo?

A continuación, se analizan las respuestas dividiendo en estos tres grandes aspectos: primero las respuestas que apuntaban a su percepción sobre su crecimiento personal, en segundo lugar, aquellas preguntas que iban dirigidas a conocer su percepción sobre su crecimiento laboral y en tercer lugar, sobre su experiencia profesional a partir de su participación en el programa.

En términos generales, la mitad de la población escogida los estudiantes se mostraron complacidos con haber tenido la oportunidad de participar en el programa y valoraron la vivencia como positiva. Los estudiantes sustentaron su valoración de acuerdo a los beneficios que entienden se asocian a la experiencia en términos de cómo ha influenciado su vida tanto personal como profesional.

Crecimiento personal

Uno de los participantes expresó: En lo personal, me ayudó muchísimo, porque me dio la seguridad de que yo podía encontrar un trabajo al salir de la universidad, tenía esa responsabilidad a nivel también monetario, saber manejarme con el dinero, no depender de mis padres y una visión también global de lo que es la vida laboral,

La mayoría de los participantes expresaron que trabajar esos meses fortaleció su propia independencia. De acuerdo a los estudiantes y egresados, el participar en el programa les permitió demostrarse a sí mismos que son capaces de manejar su presupuesto, ser responsables de su cuidado personal, lo que para mucho de

ellos fueron situaciones nuevas a las que no se habían visto expuestos anteriormente y esto los hizo crecer como persona.

Este crecimiento personal en que los participantes en este estudio coinciden en que uno de los grandes aportes es la experiencia, y que contribuyo a hacerse más independientes. El verse viviendo sin el apoyo de sus familias y el responsabilizarse de sí mismos aumentó sus propios sentimientos de autonomía y desarrollo de habilidades.

...te ayuda a crecer como persona, a madurar, tú tienes que manejarte, todo lo tienes que hacer tu,te hace resolver tus problemas, conocer gente nueva. Creo que fue muy importante para mi crecimiento personal.

Para los estudiantes de este programa fue de gran importancia verse responsabilizados de la administración de su tiempo en tareas tanto académicas como tareas laborales.

Crecimiento profesional

La experiencia ayudo en la orientación de la elección de intereses de áreas de especialización al exponer a los estudiantes a nuevas áreas específicas, al brindarles la oportunidad de ver nuevas formas de hacer las cosas. En cierta medida a nivel profesional estos estudiantes pudieron reconocer lo que más les gusta de su carrera y enfocar sus esfuerzos en dirección de lo que realmente quieren desempeñar en su vida profesional.

Resultados Cuantitativos

Cuestionario a los estudiantes y egresados que han participado en el Programa de Movilidad

La población estuvo compuesta por todos los estudiantes que han participado en el programa en el periodo comprendido entre 2015-2016. Se invitaron los 109 estudiantes y egresados que habían participado en el programa por lo menos dos

meses. Treinta y ocho por ciento de la población total (n= 41) asistió a la convocatoria, un 25% (n=27) reportó trabajar actualmente, 19% (n=21) no pudieron asistir a la convocatoria y se excusaron y el restante 18% (n=20) no contestó al llamado.

Desde el inicio del programa en el 2013 la población de estudiantes que ha participado ha sido en cada año de 8500 estudiantes con una meta anual hasta el presente año de 10 mil y estos fueron representados en la muestra de este estudio. El año con mas demanda según la muestra de este estudio fue 2013(37%; n=16) y el segundo año fue el 2016(15%; n=6). El resto de los años fueron 2014(n= 4), 2015 (n=3).

Tabla 11. Años de los estudiantes que participaron en el estudio. *El número de muestra es mayor ya que un estudiante contratado equivale a dos beneficios.

Años de acuerdo al ciclo del programa	Número Participantes (solo la muestra)	Número muestra
2013	49	16
2014	14	2
2015	11	6
2016	9	4

Variabes de estudio:

Las variables de mayor interés en el estudio son:

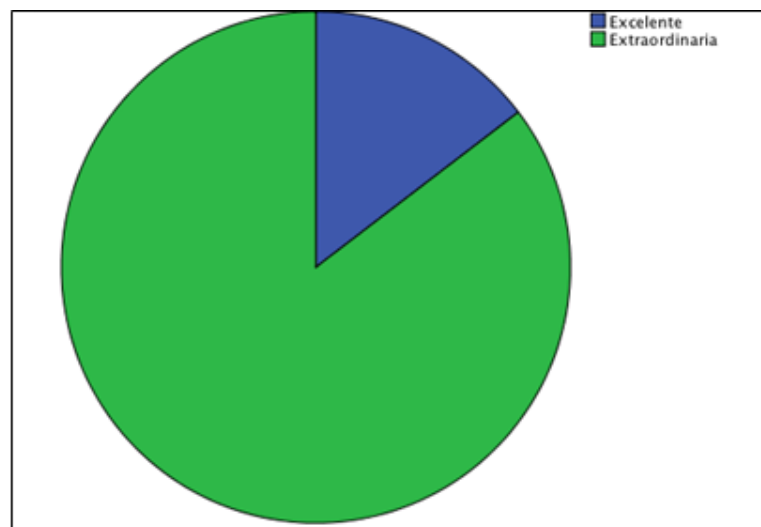
- La valoración de la experiencia de haber participado en el programa.
- La valoración de la experiencia en cuanto a su crecimiento personal.
- La valoración de la experiencia en cuanto a sus competencias profesionales

- La valoración de la experiencia desde el punto de vista académico, profesional y laboral.

Estas variables fueron agrupadas e incluidas dentro de distintos ítems del cuestionario, y los resultados se encuentran analizados a continuación.

En cuanto a la valoración de la experiencia en sentido general, todos la valoraron como positiva. La mayoría la calificó de extraordinaria (85.4%; n=35) y el resto la calificó de excelente (14.6%; n=6). Ver gráfico 3.

Gráfico 3. Valoración general de la experiencia según los participantes



En relación a los ítems que medían el crecimiento personal, los resultados fueron los siguientes:

El 100% de los encuestados reportaron que participar de dos a 3 meses en el programa los hizo personas más independientes y fortaleció la confianza en sí mismos. Asimismo el 100% de los encuestados indicó que ésta experiencia fortaleció sus competencias de liderazgo y les ayudó a mejorar su pensamiento

crítico. Estos resultados son de gran relevancia, ya que estos beneficios coinciden con los son citados en la revisión bibliográfica, como una de las principales ventajas de la inclusión laboral temprana después de estudiar la universidad.

El 98% percibe que ésta vivencia les ayudó a ser más tolerantes con las diferencias interpersonales, así como el 93% respondió que consideran que su nivel de madurez es mayor luego de la experiencia.

La totalidad de los encuestados entienden que trabajar temprano después de haber cursado una carrera en relación a lo que estudiaron les hizo ser más abiertos a nuevas ideas y formas de hacer las cosas y entienden que haber participado en el programa marcó una diferencia en su vida, lo que es congruente con otros estudios similares realizados en otras regiones.

Sobre el desarrollo de competencias y habilidades, los resultados fueron los siguientes:

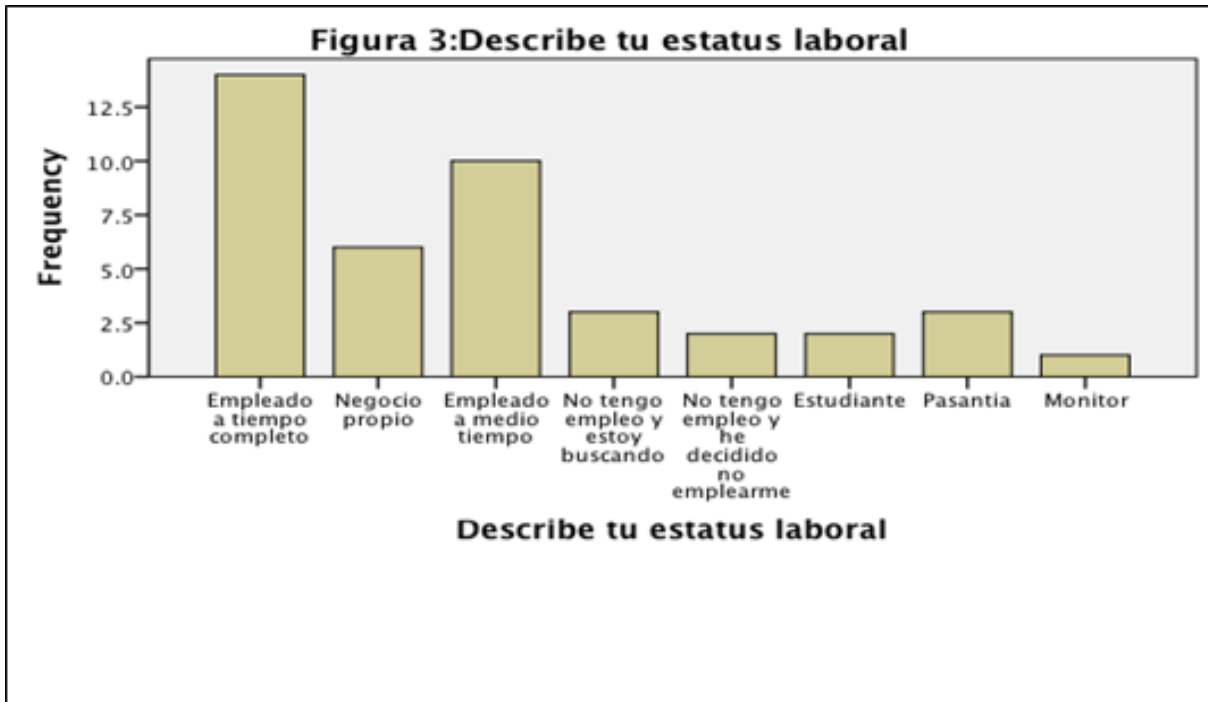
El 95% de los participantes reportaron que la experiencia de participar en un periodo corto les hizo cambiar su forma de pensar sobre otras actividades laborales y les hizo ser más conscientes de lo que le les gustaría hacer. El 78% percibe que participar en el programa les hizo preocuparse y sentir más curiosidad por su propio desarrollo profesional y solo el 22 % contestó que no.

Sobre el impacto de la experiencia en términos académicos, profesionales y laborales, los participantes reportaron haber tenido que trabajar algunos aspectos previos para poder aplicar al programa. Seis participantes (15%) reportaron que debieron subir su índice académico, nueve (22.5%) reportaron que tuvieron que aprender otro idioma y 10 (25%) que debieron perfeccionar un idioma.

Un 22.5% indicó que ahorraron para costear el programa al inicio ya que los pagos se realizan a mes vencido, el 15% que realizaron trabajo voluntario en la universidad y un 75% respondió que antes se dispusieron a conocer más sobre el puesto laboral a desarrollar.

En cuanto a su estatus laboral, la mayoría está empleado a tiempo completo (34.1%), mientras que 24.4% es empleado a medio tiempo, 14.6% tiene negocio propio, 7.3% no tiene empleo y está buscando, 4.9% no tiene empleo y decidió no emplearse y un 14.6% aún no ha terminado la carrera. Ver gráfico 4.

Gráfico 4. Estatus laboral de los participantes en el momento actual



De los participantes que se encuentran empleados o involucrados en algún proyecto de tipo profesional, 7 están trabajando en áreas relacionadas a la Administración de Empresas, 6 en Mercadeo, 5 en Educación, 3 en Comunicación Publicitaria, 2 en Diseño de Interiores, 3 en Arquitectura, 4 en Psicología, 2 en Ingeniería Civil, 1, 1 en Matemáticas, y 1 en turismo.

Un 22% coincide en que haber participado en el Programa ha influido en gran medida determinante sobre su elección laboral. Mientras que un 41.5 % expresó que la experiencia fue determinante. Solo el 19% expresó que fue muy poco o nada determinante.

Estos resultados se relacionan con lo encontrado en la revisión bibliográfica en el estudio de Wallace (1999), donde se evidenció un claro impacto de la inclusión laboral a temprana edad en su desarrollo profesional. Cincuenta y cinco por ciento de los que respondieron reportaron que el periodo tuvo desde moderada hasta muy significativa influencia en su carrera y desarrollo profesional. Cuando se le preguntó si su carrera fue influenciada por su experiencia y el setenta y un por ciento respondió afirmativamente (Norris & Gillespie, 2008).

El 63.4% de las empresas donde trabajan los participantes son de tiempo indeterminado y 29.3% de ellos por tiempo determinado y un 31.7% reportó que en ocasiones maneja proyectos de forma mixta o becarios.

Dentro de los comentarios y recomendaciones de los empleadores, se encuentran:

En referencia a limitaciones en el financiamiento para programas de inclusión laboral, varios coincidieron en recomendar:

- Definitivamente se deben trazar políticas institucionales sobre planes de financiamiento que permitan al alumno o egresado realizar prácticas profesionales.
- El obstáculo mayor sería no poseer los fondos para esto, deberían buscar fondos alternos y externos para estas ayudas.
- Obtener más fondos de cooperación para becar estudiantes

Otras sugerencias y comentarios estuvieron vinculados con la difusión y visibilidad del programa:

- Mayor difusión
- Promover en los primeros semestres para que el estudiante piense en las opciones.

- Considero importante vincular las experiencias de los estudiantes en otros ámbitos y academias con los ejes de la Universidad

Otros comentarios fueron enfocados en la flexibilidad curricular y las opciones que se ofrecen al estudiante para un registro académico:

- Lograr mayor flexibilidad curricular.
- Conseguir más programas con validez oficial

Conclusiones

Si bien es cierto que cada organización tiene diferentes formas de operar, también es cierto que todas tienen como característica en común, llegar a las metas propuestas y cumplir con los objetivos planteados al inicio de la misma a través de las decisiones que son tomadas por parte de la alta dirección al operar dichos programas y para ello es indispensable brindar herramientas que ayuden a esta toma de decisiones ya que no se pueden quedar solo en buenas ideas sino brindar bases, juicios, razones, modelos, prácticas establecidas que se puedan adaptar a las necesidades y den un valor agregado al proceso administrativo.

Y como pudimos observar la Auditoría administrativa es una herramienta efectiva que permite identificar y prever los efectos negativos tanto internos como externos que puede ocasionar una mala planeación, organización, dirección o control de una organización después de una toma de decisiones.

Es por ello que resulta indispensable para el profesional que lleva a cabo dicha auditoría conocer las herramientas de cada etapa del proceso administrativo, porque para realizar una auditoría administrativa en cualquier clase de empresa debe de comenzar por realizar un examen y una evaluación integral de los problemas, sus causas y la posible solución de los mismos.

Ya que cada una de ellas proporciona un panorama general de lo que puede o no suceder en la organización, por ejemplo:

En la etapa de la planeación, se debe fijar las metas y pasos a seguir para llegar a ellas, elaborando el plan estratégico adecuado a cada organización, ya que ésta puede necesitar algunos planes a corto plazo y otros no tan inmediatos todo dependerá de su misión y visión.

Posteriormente tendrá que diseñar y determinar las estructuras, procesos funciones y responsabilidades mismas que deberá plasmarlas por escrito para un mejor entendimiento del personal encargado de realizarlas y nada mejor que un organigrama para observar y entender la estructura formal de la organización.

Una vez que haya planeado lo que quiere hacer y a dónde quiere llegar, así como delimitado quien estará a cargo de cada función a realizar, tendrá que poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. Dirigiendo cada uno de los elementos que conforman la organización o empresa.

Aunque los objetivos de la auditoria administrativa varían dependiendo de los resultados específicos que busca la organización, es decir, si la organización quiere atender un problema o deficiencia en particular, o si pretende hacer más eficiente a toda la empresa, es innegable que una vez teniendo la información deseada, se estará en condiciones de tomar la mejor decisión

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

Finalmente queremos expresar que la Auditoria administrativa entendida como el examen completo y constructivo realizado a toda la estructura organizacional o a una parte de ella, puede ser la mejor aliada para generar y agregar valor a la entidad en la que se lleva a cabo.

Anexo 1.

CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES QUE HAN PARTICIPADO EN PROGRAMAS DE INCLUSION LABORAL

Esta investigación busca medir el impacto del programa de MPT.

A continuación se presentan 18 ítems que buscan conocer tu percepción de la experiencia en tu participación en el programa en términos personales, culturales y profesionales.

Agradecemos de antemano tu colaboración completando esta encuesta. Tu participación es voluntaria y anónima.

1. Género: Masculino ___ Femenino___

2. ¿Qué te motivo a participar en el programa?:

Personal

La familia

Dinero

Desarrollo profesional

otra

3. A continuación una lista de beneficios que reportan algunos estudiantes que han participado en programas de la STYFE. Indica el valor que le otorgas a cada uno siendo uno lo más valorado y cinco lo menos valorado.

1 2 3 4 5

Vivir una experiencia

Incentivo económico

Recompensa laboral

Conocer personas

Desarrollo profesional

Enriquecer tu curriculum

4 .A continuación una lista de retos que reportan algunos estudiantes que han participado en programas de la STYFE. Indica el valor que le otorgas a cada uno siendo uno lo que más te afectó y cinco lo que menos te afectó.

1 2 3 4 5

Dificultades en el traslado al lugar de trabajo.

Dificultades en la desarrollo de actividades.

Dificultades en el desarrollo de conocimientos y habilidades no propias de la rama.

Dificultades en el manejo de otro idioma.

Presion,ansiedad o malos tratos por parte de la empresa

Poca exigencia en las actividades para el desarrollo profesional

5.¿Crees tú que participar en el programa MPT te hizo una persona más independiente?:

- Sí
- No
- Igual

6.¿Crees tú que participar en el programa MPT fortaleció la confianza en ti mismo (a)?:

- Sí
- No

7.¿Participar en el programa MPT fortaleció tus competencias de liderazgo?

- Sí
- No

8.¿Entiendes que partiipar en el programa MPT te ayudó a mejorar tu pensamiento crítico?

- Sí
- No

9.¿Consideras que tu participación en el programa MPT te ha hecho ser más tolerante con las diferencias entre las personas?

- Sí
- No

10.¿Consideras que tu nivel de madurez al regresar de la experiencia fue?

- Mayor
- Menor
- Igual

11. ¿Al terminar el programa crees que eres más abierto a nuevas ideas y formas de hacer las cosas?

Sí

No

12. ¿Sientes que la experiencia del programa marcó una diferencia en tu vida?

Sí

No

13. Después de tu experiencia en el programa ¿pensaste en continuar tus estudios de postgrado?

Sí

No

14. Describe tu estatus laboral:

Empleado a tiempo completo

Negocio propio

Empleado a medio tiempo

No tengo empleo y estoy buscando

No tengo empleo y he decidido no emplearme

Otro _____

SI TE ENCUENTRAS EMPLEADO O EN UN PROYECTO DE TIPO PROFESIONAL, CONTINUA COMPLETANDO EL CUESTIONARIO

15. Selecciona el área en que trabajas actualmente:

- Administración de Empresas
- contabilidad
- ingeniería
- Medicina
- Educación
- Psicología
- Informatica,Tecnologías de la Información y Comunicación
- Derecho
- Otra (especifica)_____

16. ¿La experiencia de participar en el programa MPT ha influido en la elección de tu área de trabajo actual?

- Fue en gran medida determinante
- Fue determinante
- Muy poco determinante
- Nada determinante

17 ¿La empresa para la que trabajas es una PYME?

- Sí

No

18. ¿El trabajo que desempeñas en la empresa donde trabajas fomenta el desarrollo profesional?

Si

No

Algunos proyectos

Muchas gracias por tu colaboración!

Anexo 2. Cuestionario en línea realizada a los empleadores, en los casos de los estudiantes participantes que accedieron a compartir su contacto.

Esta investigación busca medir el impacto del programa Mi Primer Trabajo de inclusión laboral en la Ciudad De México.

A continuación se le presentan 10 preguntas que buscan conocer la percepción que tiene sobre un candidato o empleado que ha participado en un periodo corto y si entiende que esta vivencia tiene algún impacto en términos de sus habilidades personales, interculturales y profesionales.

Agradecemos de antemano su colaboración completando esta encuesta en línea.

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Gerente

Supervisor

Jefe de área

Reclutador

- Otro
2. ¿Qué tiempo de fundación tiene la empresa donde labora?
- Entre 1 y 10 años
 - Entre 11 y 20 años
 - Entre 21 y 49 años
 - Más de 50 años
3. ¿Qué cantidad de empleados tiene la empresa?
- Menos de 30 empleados
 - Entre 30 y 60
 - Entre 61 y 100
 - Más de 100 empleados
4. ¿La empresa es una franquicia internacional?
- Si
 - No
5. En caso afirmativo, ¿de qué país proviene la empresa?
- Estados Unidos
 - México
 - España
 - Francia

Otro, cual _____

6. Idiomas requeridos para laborar en la empresa

Español

Español e Ingles

Español y francés

Español, inglés y francés

Otro(s) _____

7. Al comparar dos candidatos recién graduados que aplican para una posición en su empresa, si uno de ellos ha tenido una experiencia laboral corto a través de un programa público y el otro no, ¿el candidato con la experiencia en el programa público es más valorado?

Sí

No

Indiferente

8. A continuación una lista de competencias que de acuerdo a distintos estudios, desarrollan los estudiantes que han participado en el programa. Indique el número de acuerdo a la importancia que tiene cada habilidad en su opinión (siendo 1 la menos importante y 5 la más importante)

1 2 3 4 5

Es una persona segura de sí misma

Tiene sensibilidad intercultural

Maneja perfectamente un segundo idioma

Tiene facilidad para interactuar con personas

Tiene habilidades de liderazgo

Tienen un nivel de madurez alto

Tienen mayor apertura a ideas nuevas

Capacidad de pensamiento crítico

9. ¿Cree Usted que haber participado en el programa MPT marca la diferencia en la preparación profesional de un joven egresado?

Sí

No

10. ¿Qué valor tiene para usted como empleador las experiencias laborales de los potenciales empleados?

Sumamente valioso

Muy valioso

Un poco valioso

Nada valioso

Muchas gracias por su colaboración

Bibliografía

- Acevez Díaz de León, (2014), *La Deconstrucción del Riesgo; Propuesta para una Gestión Integral de Riesgo de Desastre*.
- Abdala, E. (2004). *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT).
- Alarcón Alba, F. (2011). *Gestión, Evaluación y Acreditación de la calidad de la Educación Superior: Panorámica Regional y Resumen de Propuestas*. Guatemala: Consejo Superior Universitario Centroamericano, CSUCA.
- Anduaga, C. A. (2013). *Guía básica de administración de riesgos para las micro y pequeñas empresas*.
- Bacon, C. A. (2004). *Manual de Auditoría Interna*. Bogotá: Hispano Americana.
- Buzo, C. J. (Febrero de 2014). www.pwc.com/mx. Obtenido de www.pwc.com/mx: www.pwc.com/mx/2014-02-punto-vista
- Camara de Diputados. (2016). *Auditoría Superior de la Federación*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Tipos de Auditoría: www.asf.gob.mx
- Camara de Diputados del H. Consejo de la Unión. (2016). Código de Comercio. (pág. 11 y 12). Ciudad de México: Propia.
- Camara de Diputados del H. Consejo de la Unión. (2016). Código Fiscal de la Federación. (pág. 34). Ciudad de México: Propia.
- Camara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. (2016). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Diario Oficial de la Federación* (pág. 41). Ciudad de México: Propia.
- Cordoba, A. K. (mayo de 2014). *Las herramientas de planeación administrativa*. Recuperado el 18 de abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>
- Española, D. d. (2015).
- Ezpeleta, A. M. (2009). Terminología sobre Reducción de Riesgo de Desastres 2009 para los conceptos de Amenaza, vulnerabilidad y riesgo. Zaragoza, España.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa* (Terera ed.). Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico: Pearson.
- Gaitán, R. E. (2006). *Control Interno y Fraude*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gaitán, R. E. (2015). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá, Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- González-Cueto, D. A. (s.f.). *La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del control interno*. Habana, Habana, Cuba.
- Grupo Cassab Machaen Agente de seguros, S. d. (s.f.). *Manual de Administración de Riesgos*.
- Harold, K., & Heinz, W. (2004). *Administración una perspectiva global* (12a ed.). Mc Graw-Hill.
- imai*. (20 de mayo de 2016). Obtenido de Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C.: <http://www.imai.org.mx/>

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2012). *Boletín 3050 Estudio y Evaluación del Control Interno*. Ciudad de México: Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2016). *Normas de Auditoría, para Atestiguar, Revisión y Otros Servicios Relacionados*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Jhon Hurrell. (Abril de 2008). *www.airmic.com*. Obtenido de <file:///C:/Users/Toshiba%20Satellite/Documents/MAESTRIA%20EN%20AUDITOR%20CDA%20FINANCIERA/Primer%20Semestres%20Ago-Dic%202015/Seminario%20de%20Investigaci%F3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Administraci%F3n/Protocolo/Gerencia%20de%20Riesgos,%20n%BA%20100.html>
- Locke, J. (1960). *Dos tractos sobre el gobierno y otros escritos*. Inglaterra: biblioteca nueva.
- Lopez B. (2015). *herzog.economia.unam.mx*. Obtenido de <http://herzog.economia.unam.mx/profesores/blopez/Riesgo-Pres5.pdf>
- Mancillas Pérez, E. J. (2013). *La Auditoria Administrativa, Un enfoque científico*. México: Trillas.
- Mantilla, S. A. (2003). *Control Interno Estructura Conceptual Integrada*. Bucaramanga, Colombia: ecoe Ediciones.
- Mexicanos, C. P. (27 de 05 de 2015). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Much, L. (2014). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Organica, V. (09 de 11 de 2015). <HTTP://viaorganica.org>.
- Organización Internacional para la Estandarización. (2007). *Organización Internacional para la Estandarización*.
- Pañeda, R. J. (2014). *Administración*. México: McGraw-Hill Inteeramericana.
- Zapata, L. V. (03 de 04 de 2015). (I. Agropecuaría, Entrevistador)