

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA
CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**ANALISIS DIAGNOSTICO: ESTUDIO DE CASO DE CANIRAC,
ENSENADA**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACION**

PRESENTA

SANDRA ERICKA GONZALEZ PICKETT

Ensenada, B.C.

Noviembre del 2014

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis:



Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Randillo

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-



Dra. Maria Concepción Ramírez Barón

2.-



Dr. Félix Jáuregui Heredia

Dedico esta tesis a Adiós, por darme la fortaleza y la oportunidad de lograr este
proyecto.

Dedico esta tesis a mi hijo Vladimir quien tuvo la paciencia de esperarme.

A mi hermosa familia.

Agradecimientos

El presente estudio de caso, es gracias al apoyo de varias personas claves quienes me ayudaron con su guía y apoyo para la culminación.

A mi hijo Vladimir García, quien fue mi inspiración, pero sobre todo mi motor de continuar a través de su paciencia día a día, esperarme y acompañara a que terminara con cada tarea noche tras noche.

A la Dra. Sonia Maldonado, quien sin su guía y paciencia, no hubiera sido posible la terminación de este proyecto. Su apoyo fue sin duda la parte clave de este proyecto personal.

A la Dra. Concepción Ramírez y al Dr. Félix Jáuregui, quienes a través de sus aportaciones y atenciones pude concluir este estudio.

A la Quim. Elvira Romero quien me motivo y apoyo para el ingreso de la maestría.

A mis padres, por su excelente formación que me enseñaron a no darme por vencida.

A Yevy Veliz por gran apoyo para poder concluir este momento tan importante.

A Perla Valenzuela por todo su apoyo que me brindo durante este proceso.

Al Consejo de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) por su apoyo y patrocinio para la realización del presente proyecto.

A CANIRAC Ensenada y a sus integrantes por su apoyo en las facilidades para el presente estudio.

Resumen

El presente estudio, es descriptivo y evaluativo, por cuanto se ocupa de evaluar la gestión administrativa de la Cámara Nacional de la Industria de restaurantes, Ensenada. Su finalidad consiste en conocer cómo se lleva a cabo la gestión de la organización, para lo cual fue preciso analizar las funciones de este proceso tales como: planeación, organización, dirección y control.

Para la realización de este diagnóstico administrativo se consideró revisar su visión, misión, objetivos, metas, estrategias, procesos, políticas, procedimientos, programas, enfoques, niveles y horizontes dentro de la planeación; en la parte de organización se analizaron los niveles, horizontes, estructura, división y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, estudios administrativos e instrumentos técnicos de apoyo. Por lo que refiere a la etapa dirección se evaluaron el liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo, manejo de estrés; y por último, en el área de control se estudiaron la naturaleza, sistemas, procesos, áreas de aplicación, herramientas y calidad.

La elaboración y diseño de este estudio tomó como base el modelo de Enrique Benjamín Franklin (2007) de su libro Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio.

El presente estudio refleja que existen áreas de mayor oportunidad para realizar procesos de mejora; específicamente en lo relativo al factor de planeación en las dimensiones: Visión, misión, objetivos, metas, estrategias, procesos, políticas, procedimientos, programas, enfoques y horizontes.

Palabras claves: CANIRAC, Ensenada, Auditoría administrativa, proceso administrativo, diagnóstico administrativo.

Abstract

This study is descriptive and evaluative, because it deals with assessing the administrative management of the National Chamber of the restaurant industry in Ensenada. Its purpose consists on knowing how the management of the organization is carried out, for which it was necessary to analyze the functions of this process such as: planning, organization, direction and control.

To make this administrative diagnosis, it was considered to review its vision, mission, objectives, goals, strategies, processes, policies, procedures, programs, approaches, levels and horizons within the planning; in the part of organization the levels, horizons, structure, division were analyzed and also the distribution of functions, organizational culture, human resources, administrative studies and technical support tools. For what implies in the stage of direction, the leadership, communication, motivation, groups and teams, stress management were evaluated; and finally, in the area of control nature, systems, processes, application, tools and quality areas were studied.

The development and design of this study took as a basis the model of Enrique Benjamín Franklin (2007) from his book; Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. (Administrative Audit: strategic change management)

The present study reflects that there are areas of great opportunity for improvement processes; specifically regarding to the planning factor in the dimensions: Vision, mission, objectives, goals, strategies, processes, policies, procedures, programs, approaches and horizons.

Key words: CANIRAC, Ensenada, Administrative Audit, administrative process, administrative diagnostic.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: Marco Contextual	6
1.1. Ubicación y Contextualización de la Problemática	6
1.1.1 Antecedentes de la Organización	6
1.2. Características actuales de la Organización	8
CAPÍTULO 2. Marco Teórico	18
2.1. Gestión Administrativa	18
2.1.1. Las Organizaciones	19
2.1.2. Características de la administración	20
2.1.3. Principios de la gestión administrativa	22
2.1.4. Proceso de gestión administrativa	30
2.1.5. Planeación	29
2.1.6. Organización	32
2.1.7. Dirección	35
2.1.8. Control	37
2.1.9 Estudios previos	40
2.2 Auditoria Administrativa	41
2.2.1. Conceptualización	42
2.2.2 Modelos de Auditoria Administrativa	42
2.2.3 Técnicas empleadas en la auditoria administrativa	47
2.2.4. Papeles de trabajo	50
	vii

CAPÍTULO 3. Metodología	57
3.1. Tipo de Investigación	57
3.2. Métodos utilizados en la investigación	57
3.3. Construcción metodológica del objeto de investigación	58
3.3.1. Universo	58
3.4. Técnicas de Recolección de la Información	58
3.4.1 Instrumento de medición	58
3.5. Procesamiento y Análisis de la Información	60
CAPÍTULO 4.	64
Resultados	64
4.1 Análisis	64
4.1.1 Planeación	64
4.1.2 Organización	66
4.1.3 Dirección	67
4.1.4 Control	68
CAPITULO 5.	70
5.1 Planeación	70
5.2 Organización	72
5.3 Dirección	74
5.4 Control	75
ANEXOS	
REFERENCIAS	

Lista de Tablas

Tabla 2.1 Definiciones de organización	20
Tabla 2.2 Características de la administración	21
Tabla. 2.1.9 Antecedentes de estudios previos	40
Tabla 2.3 Antecedentes de auditoría administrativa	41
Tabla 2.4 Definición de Auditoría Administrativa	42
Tabla 3.1 Representación del Instrumento de medición, sus factores y variables.	59
Tabla 3.3 Programa de trabajo de la auditoria administrativa	62
Tabla 4.1 Evaluación del factor Planeación	65
Tabla 4.2 Evaluación del factor organización	67
Tabla 4.3 Evaluación del factor Dirección	68
Tabla 4.4 Evaluación del factor de control	69

Lista de Figuras

Figura 2.1 Proceso de la gestión administrativa	19
Figura 2.2 Características de la administración	22
Figura 2.3 Principios de Administración	24
Figura: 2.4 Principios de planeación	25
Figura: 2.5 Principios de organización	26
Figura 2.6 Principio de la integración	27
Figura 2.7 Principio de Dirección	27
Figura 2.8 Principio de Control	28
Figura 3.2 Memorándum de planeación	61

Introducción

La ciudad de Ensenada se encuentra dentro del Estado de Baja California, 130 años como ciudad fundada, y se distingue por ser una de las zonas gastronómicas más ricas del Estado por sus productos regionales con los que cuenta como es la producción acuícola, hortícola, agrícola y sobre todo vitivinícola, logrando proyectar la Ruta del Vino fue nombrada la mejor ruta turística de México; el Puerto de Ensenada el destino turístico mexicano más buscado en Google; la inclusión de 44 vinos de México, representados por los vinos bajacalifornianos, en la prestigiosa Guía Peñín, (Secretaría de Turismo, 2012).

Las Cámaras y sus Confederaciones son instituciones de interés público, autónomas, con personalidad jurídica y patrimonio propio, constituidas conforme a lo dispuesto en esta Ley y para los fines que ella establece. Las Cámaras estarán conformadas por Comerciantes o Industriales (Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, 2005)

Después de 29 años la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Sección Ensenada ha tenido un crecimiento muy importante siendo la cámara más fuerte en todo el estado en cuanto a número de miembros y una de las delegaciones mas fuerte a nivel nacional (CANIRAC, Ensenada, 2012).

En México la industria restaurantera ha tomado un papel importante dentro del desarrollo económico de nuestro país, la industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional. Supera en empleo al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas, productos al consumidor final y construcción en su totalidad. (CANIRAC, 2012).

El sector restaurantero es representado a nivel Nacional por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados y a su vez existen 136 Delegaciones registradas a Nivel Nacional al 2012, que atienden al sector de manera directa y los representan en sus ciudades dándoles la representatividad con los 3 niveles de gobierno gestionando beneficios directos para el sector restaurantero, así como el servicio que deben de brindar las delegaciones a su gremio como es asesoría jurídica, legal, capacitaciones, eventos gastronómicos, para favorecer las condiciones empresariales de sus establecimientos y detonar el desarrollo de sus negocio.

La CANIRAC Ensenada se conforma en 1983, logrando realizar diferentes gestiones dentro de su municipio, sin embargo en 1994 cuando deja de ser obligatorio el registro a las Cámaras, la parte económica dentro del CANIRAC Ensenada empieza a tomar un papel muy importante porque el ingreso de cuotas baja considerablemente de acuerdo al padrón de registro de CANIRAC Ensenada. La CANIRAC Ensenada logra desarrollar eventos exitosos como el Festival del Hongo, Feria del Pescado y el Marisco y mantiene el registro de afiliados necesarios para poder subsistir ante Cámara Nacional, siendo requisito contar como mínimo con 50 afiliados. No es hasta el 2007 cuando CANIRAC Ensenada, donde empieza a crecer su padrón de afiliados logrando cerrar su afiliación al 2011 con 209 afiliados. Gracias al trabajo de la dirección con su conocimiento de ventas y coordinación de eventos, así como el excelente trabajo de afiliación de la coordinadora de afiliaciones y SIEM, han ido posicionando a la Cámara incrementado su padrón, eventos y patrocinadores, lo cual se traduce en mayores ingresos y la necesidad de estar más preparado para seguir creciendo (CANIRAC, Ensenada, 2012).

El incremento de afiliados ha puesto de manifiesto la necesidad de mejorar la gestión administrativa de CANIRAC, Ensenada. Lo cual permitirá cubrir las

demandas de sus afiliados y con esto generar el continuo crecimiento sostener el posicionamiento que se tiene a nivel nacional ya que la CANIRAC, Ensenada es aunque es una organización pequeña, debe reportar cada año incrementos en su padrón.

Pregunta de Investigación

Ante tal circunstancia, surge la pregunta: ¿Cómo es la gestión administrativa de CANIRAC Ensenada?

Objetivos General

Analizar la gestión administrativa en sus funciones (planeación, organización, dirección y control) de CANIRAC, Ensenada a través de una auditoría administrativa.

Objetivos Específicos

- 1) Determinar en qué condiciones se lleva a cabo el proceso de planeación en la CANIRAC, Ensenada
- 2) Detectar como se encuentra el proceso de organización en la CANIRAC, Ensenada
- 3) Analizar el proceso de dirección en la CANIRAC, Ensenada
- 4) Examinar en qué condiciones se lleva a cabo el proceso de control en la CANIRAC, Ensenada.

Preguntas de Investigación

Una vez establecido los objetivos tanto general como específicos, da como resultado plantear las siguientes preguntas de investigación que darán respuesta al presente estudio al final, estas preguntas son: 1)¿Bajo qué condiciones se realiza la planeación en la CANIRAC, Ensenada?, 2) ¿Cómo se encuentra el proceso de organización que se cuenta en la CANIRAC, Ensenada?, 3) ¿Cómo se realiza el proceso de dirección en la CANIRAC, Ensenada?, 4)¿En qué condiciones se lleva a cabo proceso de control en la CANIRAC, Ensenada.

Justificación

Lo que se pretende es hacer un análisis de la gestión administrativa de la CANIRAC Ensenada para identificar áreas de oportunidad para ella. De acuerdo a la solicitud que la misma CANIRAC Ensenada hizo y debido al gran crecimiento que ha logrado estos últimos años y que no cuentan con un estudio previo a éste, el cual permita analizar la manera en que cada año se realizan sus operaciones. Sería la primera vez un estudio como éste en CANIRAC Ensenada, el cual será de mucho beneficio para la organización. El alcance del estudio se centró en diagnosticar a CANIRAC Ensenada dentro del ámbito espacial en CANIRAC Ensenada, Baja California y su temporalidad 2013-1 a 2014-1. Esta investigación brindará información que no se conoce hasta el momento ya que nunca se han aplicado instrumentos de auditoría administrativa con anterioridad. El beneficio además de ser para CANIRAC Ensenada, será para los mismos socios de la organización, ya que al poder conocer sus áreas de oportunidad podrán corregir y brindar un mejor servicio.

Aplicar una auditoría administrativa es indispensable debido a las limitaciones administrativa que presenta la auditoría financiera, aun que es importante se realice en una empresa; sin embargo, hace falta la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en cada área funcional, en un departamento, (Rodríguez, 2010).

La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en que áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas área y, sobre todo, realizar una análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas, (Franklin, 2007).

Contenido del Trabajo

El presente trabajo está integrado de la siguiente manera: en capítulo 1 podrá encontrar la ubicación y contextualización del problema en el cual se explica claramente los antecedentes de la organización, las características de la organización, en el capítulo 2 se encontrará un marco teórico en el cual se describe términos aplicables al presente estudio y se identifican modelos más importantes para dicho análisis. Dentro del capítulo 3 encontrarán la metodología donde se ofrece información del tipo de investigación así como los métodos que se utilizaron, la construcción metodológica y sus procedimientos. Posteriormente en el capítulo el 4 se muestra los resultados de cada factor evaluado con sus dimensiones, analizando cada factor de manera independiente. Por último en el capítulo 5 encontrará las conclusiones del presente estudio ofreciendo las áreas de oportunidad, por último se realizó las recomendaciones con la finalidad de bríndales herramientas para hacer cambios oportunos para la CANIRAC Ensenada.

Capítulo 1.

Marco Contextual

1.1. Ubicación y Contextualización de la Problemática

Hasta el día de hoy se ignora la eficacia del proceso de la gestión administrativa. Debido a que nunca se ha realizado una auditoría administrativa.

De acuerdo a Franklin (2007) la 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.

Es una herramienta de control y evaluación, considerada como un servicio profesional para examinar de manera integral una empresa, con el fin de descubrir oportunidades para mejorar su administración (Rodríguez, 2002)

Es por este motivo, el objeto de esta investigación analizar la gestión administrativa

1.1.1 Antecedentes de la Organización

La fundación de Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, que en los sucesivos será llamada CANIRAC se remontan al 13 de junio de 1949, cuando ocho entusiastas restauranteros decidieron solicitar a la entonces Secretaria de Economía Nacional – hoy Secretaria de Comercio y Fomento Alimenticio Industrial- la constitución formal de la otra Cámara Nacional de la Industria de Productos Alimentación Condimentados (CANIPAC), argumentando que su actividad incluía de manera predominante la transformación de materias primas en alimentos preparados para su posterior consumo humano (CANIRAC, 1994).

Vale la pena señalar que no fue sino 1973, durante la gestión del señor Max Tejada Martínez como Presidente de la CANIPAC, cuando la Cámara adoptó su actual y definitivo nombre: Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condicionalmente CANIRAC, (CANIRAC, 1994).

Según CANIRAC (2011), la CANIRAC es una Institución de interés público, de carácter específico, autónoma, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio distintos a los de cada uno de sus miembros; constituida conforme a la Ley de las Cámaras de Comercio y de las de Industria publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de agosto de 1941, así como acta de Asamblea de Constitución contenida en el instrumento público número 21,657, de fecha veintiocho de octubre de 1958, otorgado ante la fe del Lic. Francisco Vázquez Pérez, Notario Público número 74 del Distrito Federal, autorizada según el oficio 18746 del 4 de octubre de 1958, emitido por la Secretaría de la Economía Nacional, hoy Secretaría de Economía; reestructurada de acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, en vigor a partir del 21 de enero del 2005.

CANIRAC está integrada por 136 delegaciones: 120 municipales, 16 distritales (en el Distrito Federal) y una sección de cadenas de restaurantes, con autorización de la Secretaría de Economía para operar en todo el país. Además, tiene la representación empresarial de 420,000 restaurantes formalmente establecidos en toda la república, ante autoridades federales, estatales y municipales. De estos restaurantes, el 95 % son micro, pequeñas y medianas empresas. (CANIRAC, 2012).

INEGI, reconociendo la importancia de la industria restaurantera, donde la industria restaurantera es la segunda rama económica en generación de empleo y la primera en autoempleo (CANIRAC, 2012).

CANIRAC Ensenada, la cual es una delegación de CANIRAC Nacional fue fundada en 1983 por los restauranteros Salvador Mares Ramos, propietario de La Hermita; Elizabeth Martinez Lockling, Casablanca; Octavio Sánchez, Sorrento y Sergio Escobedo (CANIRAC Ensenada, 2012).

Dentro de estos 29 años han pasado 15 líderes al frente, además de haber contado con gerentes como Hilario Gómez Gómez, Jesús García Valdivia, Martha

Ramírez y Ericka González Pickett. Todos ellos eficientes organizadores de los eventos gastronómicos que lleva a cabo la Cámara. (CANIRAC Ensenada, 2012).

El objeto de estudio se encuentra localizado en CANIRAC Ensenada, ubicada en Avenida Alvarado Obregón No. 527-8 Zona Centro, Ensenada Baja California.

1.2. Características actuales de la Organización

Según CANIRAC (2011), es una Institución de interés público, de carácter específico, autónoma, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio distintos a los de cada uno de sus miembros; constituida conforme a la Ley de las Cámaras de Comercio y de las de Industria publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de agosto de 1941, así como acta de Asamblea de Constitución contenida en el instrumento público número 21,657, de fecha veintiocho de octubre de 1958, otorgado ante la fe del Lic. Francisco Vázquez Pérez, Notario Público número 74 del Distrito Federal, autorizada según el oficio 18746 del 4 de octubre de 1958, emitido por la Secretaría de la Economía Nacional, hoy Secretaría de Economía; reestructurada de acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, en vigor a partir del 21 de enero del 2005.

De acuerdo a CANIRAC (2011), las empresas que pueden adherirse a la Cámara son principalmente a la transformación y venta de alimentos para su consumo en el mismo establecimiento o fuera de éste; dichos establecimientos mercantiles pueden ser: restaurantes, fondas, cafeterías, hosterías, carros comedores no administrados por empresas ferroviarias, máquinas expendedoras de alimentos, cocinas económicas, establecimientos que preparan comida para llevar, de preparación de bufetes y banquetes para servir a domicilio o en locales públicos o particulares; preparación y venta de hamburguesas, pizzas, pollos rostizados, barbacoa, chicharrón, carnitas y elaboración de manteca de cerdo derivada de esta actividad como subproducto; expendios de tamales y atole y expendios de churros; comedores industriales y cocinas del aire; ostionerías y preparación de otros mariscos y pescados; loncherías, taquerías y torterías; merenderos,

cenadurías, de servicios de antojitos y platillos regionales o típicos; neverías, refresquerías, preparación de licuados y jugos y establecimientos similares; y que en forma accesoria podrán, cuando cuenten con la licencia o permisos necesarios, expender bebidas alcohólicas al copeo, presentar variedad, música viva y, en su caso, permitir el baile a su clientela.

La CANIRAC podrá tener circunscripción y jurisdicción en toda la República Mexicana y podrá constituir delegaciones o representaciones de la misma en aquellos lugares que así lo ameriten, las cuales se podrán clasificar y denominar como la CANIRAC lo estime conveniente. Para efectos de Los Estatutos habrá delegaciones distritales, municipales secciones y representaciones, sin perjuicio de que cuando así lo crea necesario la CANIRAC pueda fundar otro tipo de agrupación, que podrá ser registrada ante la Secretaría de Economía (CANIRAC, 2011).

La CANIRAC, no tendrá fines de lucro y se abstendrá de realizar actividades religiosas y partidistas. En consecuencia, queda estrictamente prohibido a sus dirigentes por elección o nombrados por ella, y a los funcionarios y empleados que de ella dependan, mezclar en asuntos de esta índole el desempeño de sus funciones, así como utilizar con estos fines el nombre CANIRAC. Igualmente les queda prohibido desempeñar simultáneamente algún cargo o comisión de elección popular o por nombramiento en la administración pública, ya sea a nivel federal, estatal o municipal (CANIRAC, 2011).

La CANIRAC, cuenta con sus valores institucionales los cuales son: a) honestidad, b) lealtad, c) profesionalismo, d) civismo, e) responsabilidad, f) libertad, g) unidad, h) liderazgo, los funcionarios, representantes y/o empleados deberán conducirse con estos valores, en relación a las actividades que realicen entorno a CANIRAC (CANIRAC, 2011).

La CANIRAC tiene 22 objetivos los cuales se nombran a continuación: 1) representar, promover y defender los intereses generales de la industria, como actividad general de la economía nacional anteponiendo el interés público sobre el privado, 2) ser órgano de consulta y colaboración de los tres niveles de gobierno, para el diseño, divulgación y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad económica nacional, 3) promover las actividades de las empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción y giro, 4) fomentar la participación gremial de los comerciantes y los industriales, 5) defender los intereses particulares de las empresas afiliadas, a solicitud expresa de éstas en los términos que determinen Los Estatutos o sus órganos de gobierno, sin más limitación que las señaladas en la ley.

6) operar el Sistema de Información Empresarial (SIEM) con la supervisión de la Secretaria de Economía, en los términos establecidos en la ley y los Instructivos que emita la misma Secretaría de Economía, 7). actuar como mediadora, árbitro, perito o síndico nacional e internacional, respecto de actos relacionados con la actividad industrial que la constituye, en términos de la legislación aplicable y la normatividad que para tal efecto se derive de la Ley, 8) colaborar con el servicio de administración tributaria emitiendo opinión respecto de los sectores que deben integrar el padrón de sectores específicos, proporcionar a solicitud de dicho órgano la información estadística que requiera para la incorporación de contribuyentes a dicho padrón.

9) prestar los servicios públicos concesionados por los tres niveles de gobierno, destinados a satisfacer necesidades de interés general relacionados con el comercio, los servicios, el turismo y la industria, 10) colaborar con la Secretaria de Economía en las negociaciones comerciales internacionales, cuando así lo solicite ésta, 11) prestar los servicios que determinen sus Estatutos en beneficio de sus afiliados, dentro de los niveles de calidad que se determinen conjuntamente con La Confederación, 12) participar con el gobierno en el diseño y divulgación de las estrategias de desarrollo socioeconómico.

13) promover, orientar e impartir capacitación sobre la realización de toda clase de trámites administrativos obligatorios ante toda clase de autoridades administrativas con las que se pueda tener injerencia por virtud de la actividad empresarial que desempeñen los afiliados, con la finalidad de generar una cultura social de responsabilidad y observancia de la legislación que regulan su actividad como sector productivo; 14) estudiar los asuntos que afecten a las actividades industriales que la constituyen y proveer las medidas que tiendan a su desarrollo.

15) ejercitar el derecho de petición haciendo las presentaciones necesarias ante las autoridades federales, estatales y municipales de la República Mexicana, así como solicitar de ellas, según sea el caso, la expedición, modificación y derogación de las leyes y disposiciones administrativas que afecten a la industria, 16) estudiar y promover los sistemas que conduzcan a mejorar las relaciones entre patrones y empleados, a fin de lograr un mejor entendimiento entre los mismos.

17) estudiar y promover las medidas convenientes para la capacitación de directivos, técnicos y mano de obra calificada en sus distintos niveles, 18) promover la participación de los afiliados en toda clase de promociones, ferias y exposiciones, ya sean de carácter nacional o internacional de acuerdo con los lineamientos que la CANIRAC determine, 19) promover, avalar y participar en la constitución y operación de instituciones educativas, culturales, sociales y mercantiles que coadyuven al engrandecimiento de la industria y de los afiliados a la CANIRAC.

20) otorgar toda clase de garantías y avales de obligaciones o títulos de crédito a cargo propio o de terceros, incluyéndose a sociedades, asociaciones e instituciones en las que la CANIRAC tenga interés o participación, así como de obligaciones o títulos de crédito a cargo de otras sociedades o personas con las que la CANIRAC tenga relaciones de negocios y recibir dichas garantías, 21) llevar a cabo las demás actividades que se deriven de su naturaleza, de los

Estatutos y las que le señalen otros ordenamientos legales, 22) promover, fomentar y divulgar el patrimonio gastronómico de México (CANIRAC, 2011).

El patrimonio de la CANIRAC será destinado a satisfacer su objeto y comprenderá, los bienes inmuebles que posea o que adquiera en el futuro por cualquier título jurídico por sí misma o a través de sus delegaciones o secciones; así como el efectivo, créditos, valores, utilidades, intereses, rentas y otros bienes muebles que sean de su propiedad o adquiera en el futuro por cualquier título jurídico, las cuotas ordinarias o extraordinarias a cargo de los afiliados que por cualquier concepto apruebe la asamblea general, las donaciones que reciba, los ingresos derivados de servicios que preste, ya sean concesionados o autorizados, el producto de la venta de sus bienes, los ingresos que perciba por los servicios que preste, las cuotas de recuperación y cooperación por eventos especiales que organice o en los que intervenga, los demás ingresos que obtenga por cualquier otro concepto, los productos financieros del manejo de sus fondos y los legados que reciba (CANIRAC, 2011).

De acuerdo con CANIRAC, 2011, los bienes muebles e inmuebles que por cualquier título adquiera la CANIRAC habrán de facturarse o escriturarse, según corresponda, a nombre de Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados seguido del nombre de la Delegación correspondiente en su caso y, necesariamente, deberán figurar en un inventario pormenorizado que deberá elaborar la CANIRAC con información que proporcionen las delegaciones, secciones o representaciones en un plazo no mayor de diez días, contados a partir de la fecha de su adquisición y que se deberá mantener actualizado mensualmente.

La afiliación a la CANIRAC, será un acto voluntario, al ser parte de este podrá concurrir a las asambleas generales de la delegación o sección en que estén inscritos y votar en ellas, hacerse representar a través de su delegación o Sección en las asambleas generales estatales y nacionales de la CANIRAC, en la forma

que establecen Los Estatutos, ser votados para puestos en los consejos directivos delegacionales, seccionales y nacionales (CANIRAC, 2011).

Los afiliados tendrán la obligación de contribuir al sostenimiento de la CANIRAC, pagar puntualmente las cuotas que les correspondan, colocar, en lugar visible del establecimiento, el recibo-credencial vigente que acredita el pago de la cuota y asentar en la papelería básica del establecimiento, el número de afiliación a la CANIRAC, procurar, de acuerdo con sus posibilidades, el progreso de la CANIRAC, y el sostenimiento de su buen nombre, cumplir con las resoluciones de la Asamblea General y demás órganos de gobierno que sean tomadas conforme a Los Estatutos.

Para la constitución de una delegación municipal se deberá contar con un mínimo de 50 Afiliados, para la constitución de una delegación municipal, si el presidente estatal, vicepresidente regional o vicepresidente de delegaciones de zona lo consideran conveniente harán la solicitud respectiva por escrito a la comisión ejecutiva nacional, dando a conocer los fundamentos principales. La comisión tomará el acuerdo respectivo y hará las gestiones necesarias ante la Secretaria de Economía para su registro (CANIRAC, 2011).

Para CANIRAC (2011), las delegaciones municipales utilizarán el nombre de Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados y añadirán el nombre de la ciudad o municipio al que correspondan, o el que las identifique en forma apropiada. Se coordinarán para su operación y la obtención de los servicios para los afiliados que se encuentren en sus circunscripciones con el presidente estatal, vicepresidente regional o vicepresidente de delegaciones de zona. Por lo tanto, todas sus actividades deberán ser informadas, y cuando así se requiera, obtener la autorización respectiva de cualquiera de estos órganos de gobierno.

CANIRAC (2011), menciona que las asambleas generales de las delegaciones municipales se integrarán con los afiliados de su circunscripción. Serán ordinarias las de elección y se celebrarán cada año entre el 15 y el 30 de enero; pasado este plazo y hasta el 15 de febrero, se podrán celebrar las asambleas siempre y cuando el consejo directivo necesariamente dé a conocer la convocatoria mediante dos publicaciones consecutivas en uno de los diarios de mayor circulación de la localidad.

Las delegaciones municipales serán administradas por el consejo directivo que resulte electo en la asamblea general correspondiente y que durará en funciones un año, pudiendo ser sus integrantes incluido el presidente, reelectos para el mismo cargo en dos ocasiones por un año más, cada una en forma consecutiva. Para poder ocupar nuevamente el mismo cargo, deberán dejar transcurrir un período al menos de seis años en el caso del presidente, y de tres años en los otros miembros del consejo directivo. Cuando esta condición no se cumpla, la asamblea general solicitará por escrito autorización a la comisión ejecutiva nacional, para aprobar que algunos miembros a integrar el nuevo consejo directivo puedan formar parte del mismo, excepto el presidente (CANIRAC, 2011).

CANIRAC (2011), menciona que el presidente de la delegación municipal tendrá poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley de cámaras empresariales, sin limitación alguna; poder general para actos de administración y para actos de dominio para bienes muebles respecto a los asuntos concernientes a su delegación y por un monto no mayor a la diferencia de ingresos y egresos del presupuesto para el ejercicio en que se actúa.

Además que de manera enunciativa pero no limitativa, los apoderados tendrán entre otras las siguientes facultades: Promover y desistirse de toda clase de acciones, recursos, juicios y procedimientos, aún en materia de amparo, b) transigir, c) recusar, d) comprometer en árbitros, e) articular y absolver posiciones,

f) recibir pagos, g) formular denuncias y querellas en materia penal, desistirse de ellas, otorgar perdón en su caso, y constituirse en coadyuvante del Ministerio Público, h) exigir el cumplimiento de las obligaciones contraídas a nombre de la mandante, i) otorgar y revocar poderes generales para pleitos y cobranzas (CANIRAC, 2011).

Las delegaciones según la CANIRAC (2011), deberán contar con un local adecuado, que será el asiento de sus oficinas y que deberá tener los muebles, enseres y equipamiento indispensable para su funcionamiento. Haciéndose responsable de los gastos de administración que estos generen, contar con por lo menos una computadora con conexión a la red Internet, una línea telefónica y un fax, en caso contrario desaparecerá la Delegación, de acuerdo a lo establecido en los Estatutos hasta que procure contar con los medios exigidos.

De acuerdo con CANIRAC (2011), deberá de crear y manejar una cuenta de cheques en la institución bancaria de su preferencia, la cual deberá estar a nombre de Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados y a la que se le agregará el nombre de la delegación correspondiente. En ella deberán depositar todos los ingresos. También podrán tener cuentas de inversión en las instituciones bancarias autorizadas o instituciones auxiliares que operen en la República Mexicana. En todos los casos, será obligatorio para su registro proporcionar a oficinas centrales de CANIRAC, todas las cuentas bancarias; Queda expresamente prohibido invertir los fondos de la CANIRAC en inversiones de renta variable de cualquier naturaleza.

No se podrá despedir a ningún empleado o directivo de la delegación sin la autorización por escrito del presidente ejecutivo de la CANIRAC, resultando responsable de los daños y perjuicios que se ocasionen a la CANIRAC, pagando el monto de las indemnizaciones económicas reclamadas y para la contratación de algún empleado, se deberá de dar aviso por escrito al presidente ejecutivo, dentro de los diez días siguientes al hecho (CANIRAC, 2011).

En el caso de despido de un empleado en alguna delegación municipal ésta se obligará a cubrir la liquidación correspondiente y en caso de una demanda laboral la delegación se hará responsable jurídica y económicamente hasta su total conclusión. Debiendo mantener informada a la CANIRAC de cualquier proceso judicial que se hubiere iniciado en su contra (CANIRAC, 2011).

Con movimientos de cómo: solicitud de recurso federal, así como movimientos fiscales, así como muestras gastronómicas que realice la delegación, deberá informar a la comisión ejecutiva nacional (CANIRAC, 2011).

Según CANIRAC (2011) el consejo directivo delegacional deberá está integrado de la siguiente manera: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Vicepresidente de Afiliaciones y dos vocales. A continuación se describen sus funciones:

Vicepresidente, dar puntual cumplimiento al Código de Conducta, representar al presidente en sus faltas temporales, en términos del segundo párrafo del artículo 114.

Vicepresidente de afiliaciones, dar puntual cumplimiento al código de conducta y al reglamento, supervisar y coordinar la afiliación de la delegación, implementando los mecanismos necesarios para su eficiencia a fin de cumplir lo dispuesto en la fracción II del artículo 101.

Secretario, dar puntual cumplimiento al código de conducta, redactar las actas de las asambleas generales y de las juntas mensuales de consejo directivo, cuidando que sean transcritas en los libros que para ese efecto se dispongan, y los cuales se encontrarán resguardados en las oficinas de la delegación, pudiendo disponer de éstos para consulta cualquier miembro del consejo directivo o afiliados con autorización y supervisión del secretario o el presidente del consejo directivo, leer

las actas de juntas de consejo directivo de la sesión anterior, al inicio de cada sesión y dar cuenta de todos los documentos que ordene el presidente, despachar los asuntos de la Delegación y dar cuenta al Presidente de los que se reciban en la secretaría dentro de las veinticuatro horas siguientes a su entrada acordando con él los asuntos ordinarios, llevar la correspondencia de la Delegación, llevar el orden en las juntas de Consejo, haciendo respetar la orden del día aprobada.

Tesorero, tener bajo custodia los fondos de ésta; hacer los pagos autorizados, vigilar la contabilidad de la delegación, rendir un informe mensual de los ingresos y egresos de la delegación y enviar copia a la CANIRAC dentro de los primeros cinco días de cada mes, formular anualmente un balance y un estado de resultados, que deberá de presentar a la asamblea general ordinaria, firmar mancomunadamente con el presidente o con el vicepresidente de la delegación, los títulos de crédito que sean necesarios; en todos los casos deberá de contener la firma del tesorero.

Los vocales, dar puntual cumplimiento al código de conducta, coordinar y realizar aquellas funciones que sobre la materia les asigne el consejo directivo municipal.

Capítulo 2.

Marco Teórico

Al contar con los elementos para conocer el contexto del problema estudiado, es necesario tomar en cuenta la teoría donde se estudiará el caso de CANIRAC Ensenada. También abordar conceptos: como la gestión administrativa, sus procesos, los principios de auditoría administrativa y el concepto de auditoría administrativa y sus diferentes modelos de auditoría.

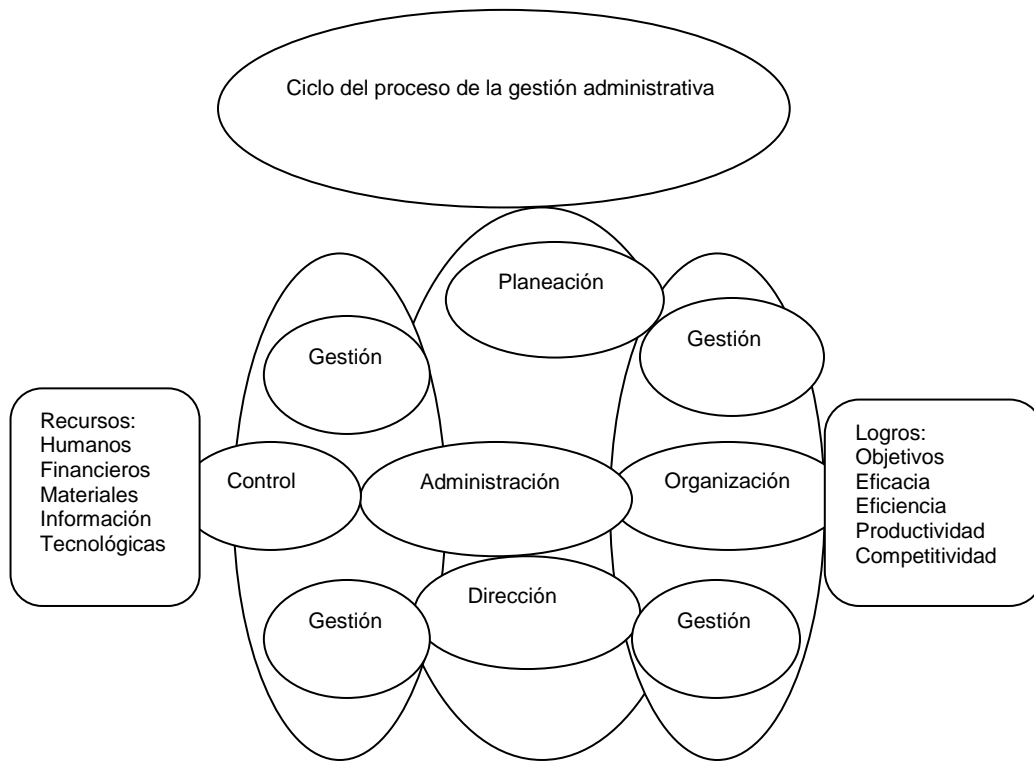
2.1. Gestión Administrativa

De acuerdo a la Universidad Nacional Mayor de San Marco, (s.f.), el término de gestión administrativa se refiere a las acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En opinión de Hurtado (2008), la gestión administrativa es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, el arte de las habilidades personales y el liderazgo. Sin el proceso administrativo como es planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar, es imposible hablar de gestión administrativa.

A continuación en la figura 2.1 se muestra cómo interacciona este proceso de la gestión administrativa y las fases del proceso administrativo de acuerdo a Hurtado (2008) tomando el proceso administrativo como es la planeación, organización, dirección y control. Así como sus recursos que considera que deben ser parte de este proceso y los logros se quien concluir.

Figura 2.1 Proceso de la gestión administrativa.



Fuente: Hurtado 2008.

2.1.1. Las Organizaciones

Las organizaciones son instrumentos vitales de cualquier sociedad; por una parte proporcionan bienes y servicios que satisfacen necesidades, y por la otra crean el ambiente adecuado para la vida (Alonso & Ocegueda, 2006).

De acuerdo a ambos autores se denomina organización de producción (empresa) aquella que se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad.

Alonso & Ocegueda, (2006) destacan cuatro tipos de organizaciones: 1) asociaciones a beneficios mutuos, 2) firma de comerciales que benefician a propietarios y/o directivos, 3) empresas de servicios que benefician a los clientes y 4) organizaciones de bienestar común que favorecen al público en general

A continuación se presenta las diferentes interpretaciones que se le dan al término de organización.

Tabla 2.1. Definiciones de organización

Autor	Definición
(1996), Stoner, R., Freeman E, Gilbert D. y Mascaro P	Una organización es un patrón de relaciones simultáneas y entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.
(2002), Da Silva, R.O.	Como dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de los límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o meta en común.
(2006), Alonso E. & Ocegueda V.	Es un sistema integrado por individuos. Las posibilidades humanas para organizarse son limitadas, ocasionando una complejidad en el mundo moderno.
(2007), Daft R.	Son entidades sociales que están dirigidas por metas están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructuradas; están vinculadas con el entorno.
(2008), Arámburo N, y Rivera O.	Organización puede expresarse como el proceso o la función de organizar; es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos.

Fuente: Elaboración Propia

De lo antes expuesto se concluye de acuerdo a los autores consultados que organización es un sistema integral donde se relacionan dos o más personas cooperan para lograr una actividad.

2.1.2. Características de la administración

Según Rodríguez (2006), una característica de la administración es que persiguen un propósito, además de tener una condición y el objetivo de que éste sea implícito o enunciado específicamente. Es un medio para ejercer un impacto en la vida humana y estar asociada con los esfuerzo de un grupo. El énfasis del grupo descansa en el hecho fundamental de que una empresa cobra vida para alcanzar determinados objetivos y logros mediante un grupo y no por una sola persona, además la administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros.

Otra característica de la administración es que ésta es una actividad, no sólo la gente, sino las tareas y la eficacia administrativa, la cual requiere de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas que hacen a la administración es intangible. Su presencia es evidente por el resultado de sus esfuerzos, procedimientos, empleados, espíritu de participación y adecuada producción de trabajo. Básicamente que la práctica administrativa no es solamente labor del propietario. En otras palabras, administrador y propietario no necesariamente son sinónimos. (Rodríguez, 2006).

De acuerdo a Guerra & Aguilar, (1994), la administración tiene sus características y dentro de éstas se sigue un propósito, además es un medio para ejercer impacto en la vida humana y se asocia casi siempre a los esfuerzos de un grupo, se requiere el esfuerzos de otros que hacen la administración intangible.

Por otro lado Hurtado (2008), considera que existen nueve características de la administración y a continuación se muestra en la tabla 2.2 Con esas características.

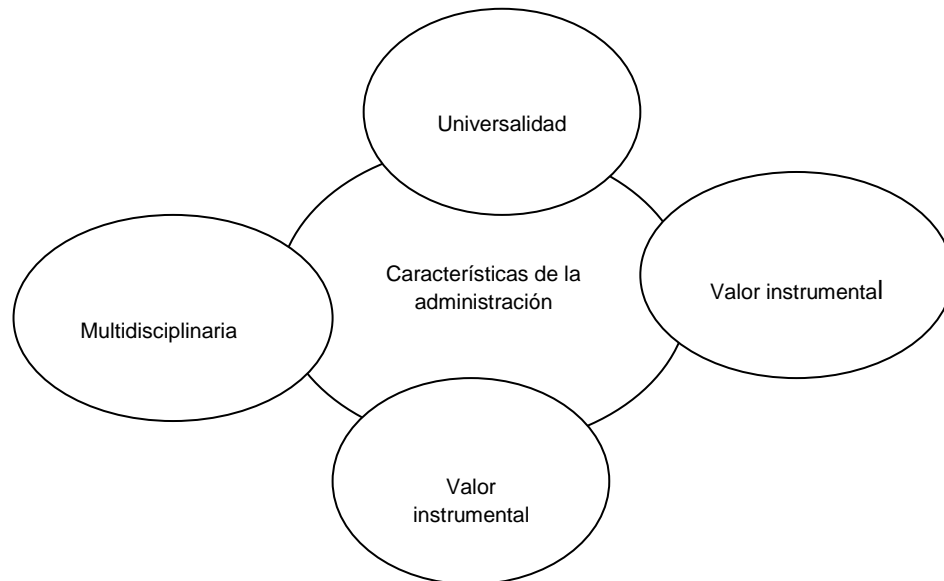
Tabla 2.2 Características de la administración

Características	Descripción
Su universalidad	La administración se dará siempre que exista un organismo social.
Su especificidad	El fenómeno de la administración es específico, aún cuando vaya acompañado con otros fenómenos de índole distinta.
Su unidad temporal	La administración tiene sus fases y elementos del fenómeno administrativo, pero no por eso al hacer planes se deja de controlar u organizar.
Su unidad jerárquica	En las empresas forman un sólo cuerpo administrativo desde el gerente general hasta el último empleado de jerarquía mínima.
La administración sigue un propósito	La administración sigue objetivos y estos se concluyen de manera grupal no de manera individual.
Se logra por, con, mediante los esfuerzo	Para poder concluir tareas se debe utilizar la tendencia de hacer todo por uno mismo, se debe concluir con y mediante los esfuerzos de otros.
Es una actividad	La administración no es la gente, es la actividad.
La efectividad	Para poder ejecutarla se requieren de ciertos talentos es una actividad intangible.
Los que la practican no son necesariamente los propietarios	Administrador y propietario no son sinónimos.

Fuente: Hurtado 2008

Estas características pueden observarse cómo interactúan entre sí en la figura 2.2, de acuerdo a (Munch, 2010), de acuerdo a las características que diferencia a la administración de otras disciplinas.

Figura 2.2 Características de la administración



Fuente: Munch, 2010.

2.1.3. Principios de la gestión administrativa

De acuerdo Chiavenato (2006), toda ciencia debe fundamentarse en leyes o principios. Y la administración es una de ellas, teniendo sus antecedentes con Fayol, logrando que no todo sea rígido o absoluto en la administración. Estos catorce principios son: 1) División del trabajo, 2) autoridad y responsabilidad, 3) disciplina, 4) unidad de mando, 5) unidad de dirección, 6) subordinación de los intereses individuales a los gerenciales, 7) remuneración del personal, 8) centralización, 9) cadena escalar, 10) orden, 11) equidad, 12) estabilidad del personal, 13) iniciativa y 14) espíritu de equipo.

A continuación se describen cada uno de estos principios según Chiavenato (2006):

Los primero siete principios son: la división de trabajo que es la especialización de las tareas, el segundo es la autoridad y responsabilidad donde la autoridad y el derecho de dar órdenes y el poder es de esperar obediencia, el tercer principio es la disciplina sobre la dedicación y respeto a las normas establecidas, el cuarto principio es la unidad de mando donde cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior, la quinta es la unidad de dirección asignando a un jefe y un plan a cada grupo que tenga el mismo objetivo, el sexto es la subordinación de los intereses individuales a los gerenciales para que los intereses generales estén por encima de los particulares y el séptimo es la remuneración de las personas, la cual debe ser justa y garantizada para los empleados y para la organización.

Los otros siete son: la centralización que es la concentración de la autoridad, el noveno es la cadena escalar donde se ve la línea de autoridad que va del escalón más bajo al más alto, el decimo es el orden, para que exista lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, el onceavo es la estabilidad del personal evitando la rotación minimizando el impacto negativo en la eficiencia de la organización, el doceavo es la iniciativa donde se debe tener la capacidad de visualizar un plan y asegurarlo y el catorceavo es el espíritu de equipo para que se logre la armonía y unión entre las personas que las constituyen la organización.

Para Munch (2010), cada etapa del proceso administrativo cuenta con unos principios, lo que para él son verdades de carácter universales y estos principios del proceso administrativo los clasifica de la siguiente manera y se observan en la figura 2.3

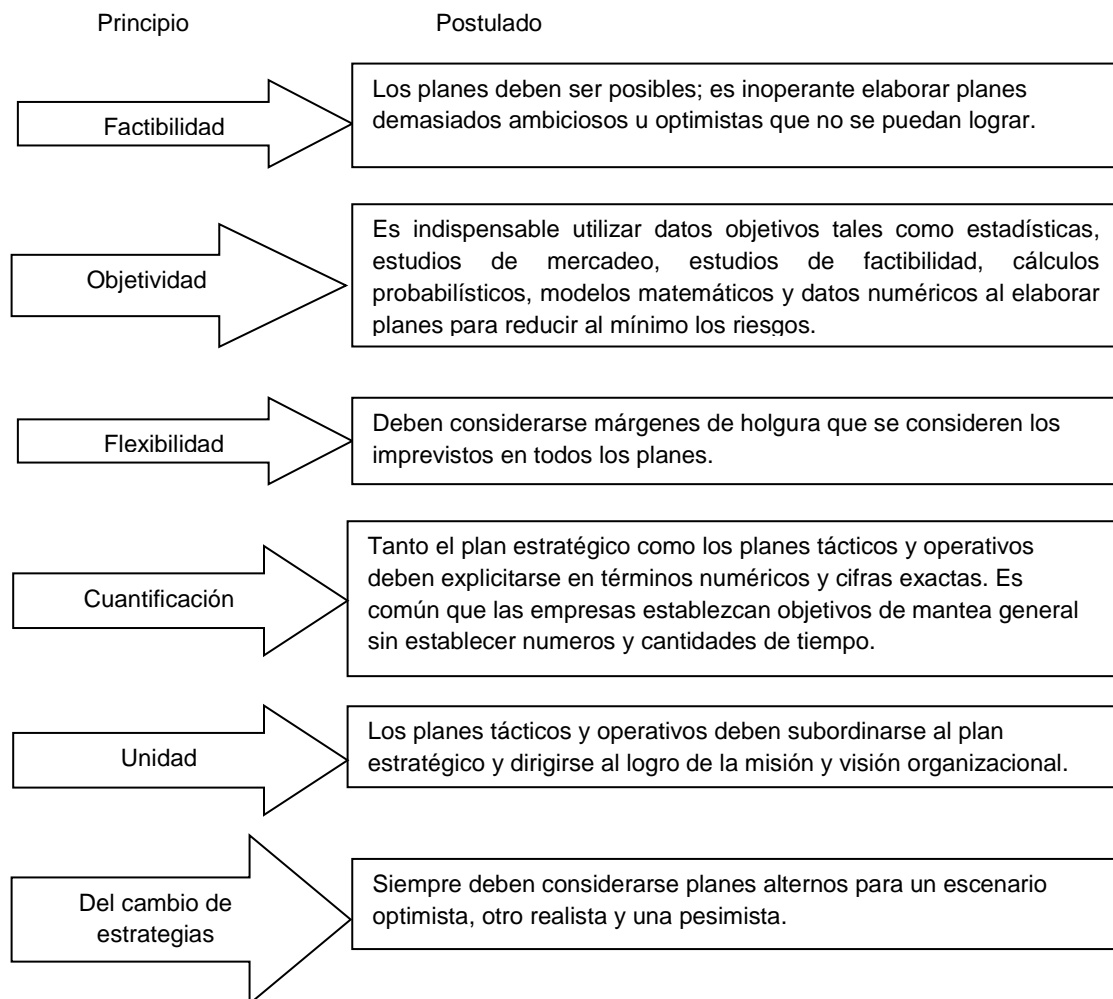
Figura 2.3 Principios de Administración

Etapa	Principio
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> -Factibilidad -Objetividad -flexibilidad -Cuantificación -Unidad -Del cambio de estrategias
Organización	<ul style="list-style-type: none"> -De la misión -Simplificación -Especialización -Jerarquía -Partida de autoridad y responsabilidad -Unidad de mando - Difusión - Amplitud o tramo de control -De la coordinación adecuación
Integración	<ul style="list-style-type: none"> -Provisión de elementos necesarios -Calidad de los proveedores -El hombre adecuado para el puesto adecuado. -
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> -De la resolución del conflicto -Aprovechamos del conflicto -Impersonalidad de mando - Coordinación de intereses -De la vía jerarquía
Control	<ul style="list-style-type: none"> -Equilibrio -Indicadores o estándares -Oportunidad -Desviaciones -Consteabilidad -Excepción -Función controlada

Fuente: Munch 2010

Para Much (2010), dentro de la planeación se cuenta con 6 principios los cuales se postulan a continuación en la figura 2.4, estos principios deberán observarse durante todas y cada una de las etapas y actividades del proceso de planeación.

Figuran 2.4 Principios de planeación



Fuente: Munch (2010)

La segunda etapa es la organización, donde Munch (2010) considera 10 principios dentro de esta etapa, la cual se postulan a continuación:

2.5 Principio de organización

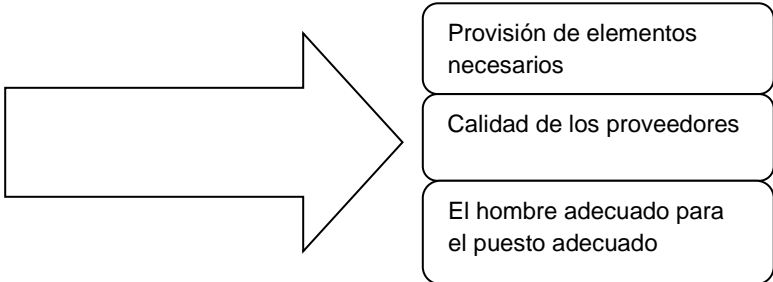
Figura 2.5 Principios de organización



Fuente: Munch (2010)

Dentro de la etapa de la integración Munch (2010) indica que son 3 principios, los cuales se pueden identificar a continuación en la figura 2.6, siendo estos 3 principios necesarios para esta etapa donde se ven la provisión de elementos, calidad de los proveedores y el hombre adecuado y como su integración forma parte de este proceso administrativo.

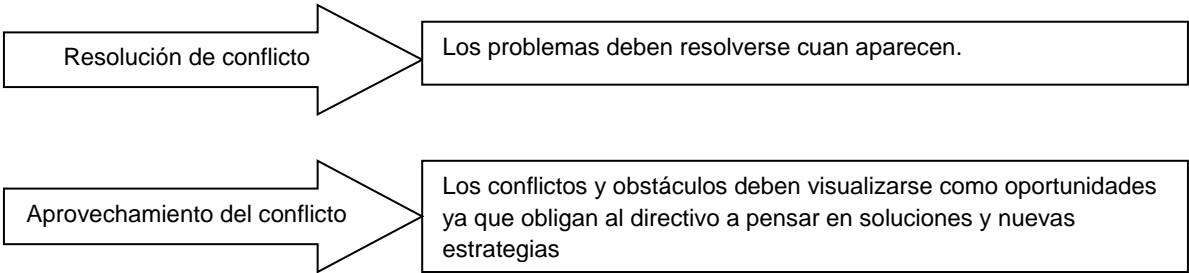
Figura 2.6 Principio de la integración

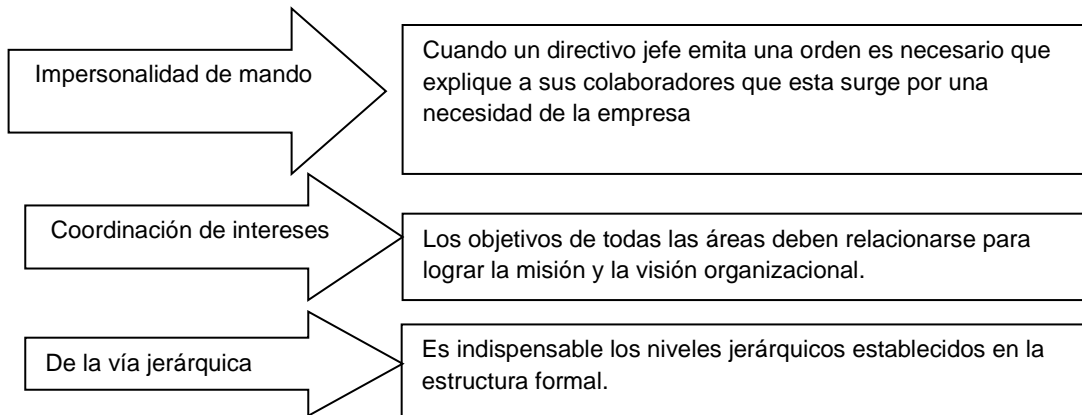


Fuente: Munch (2010)

Para Munch (2010), todo ejecutivo debe contar con 5 principios como parte de la dirección, los cuales se postulan detalladamente en la figura 2.7

Figura 2.7 Principio de Dirección

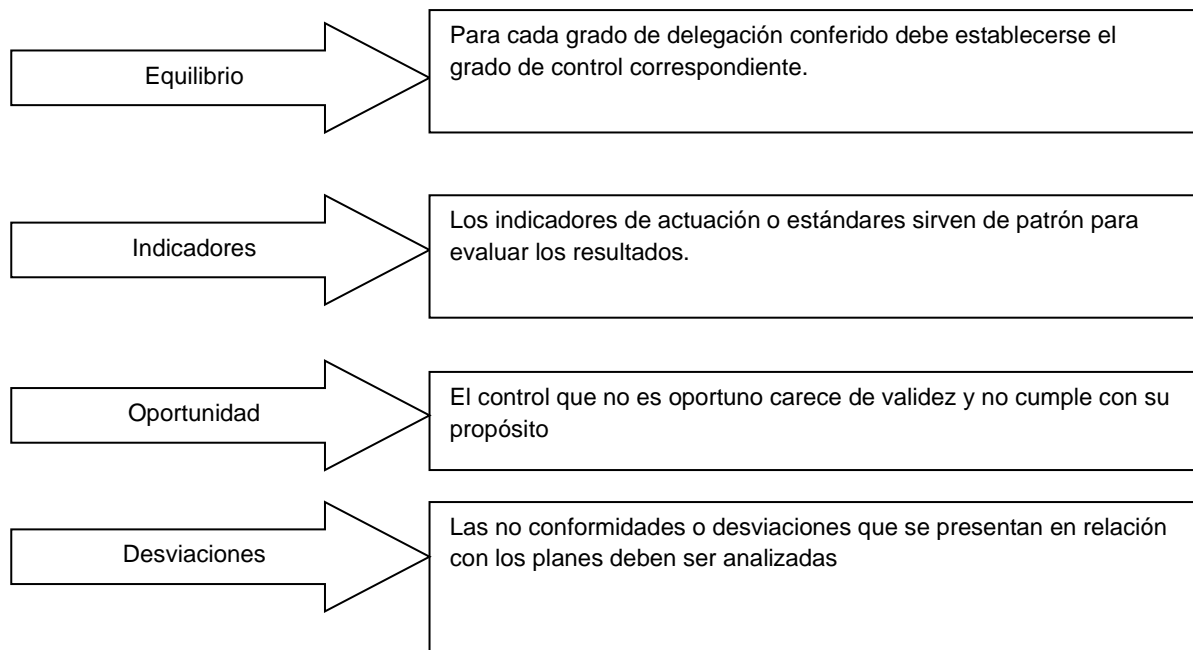


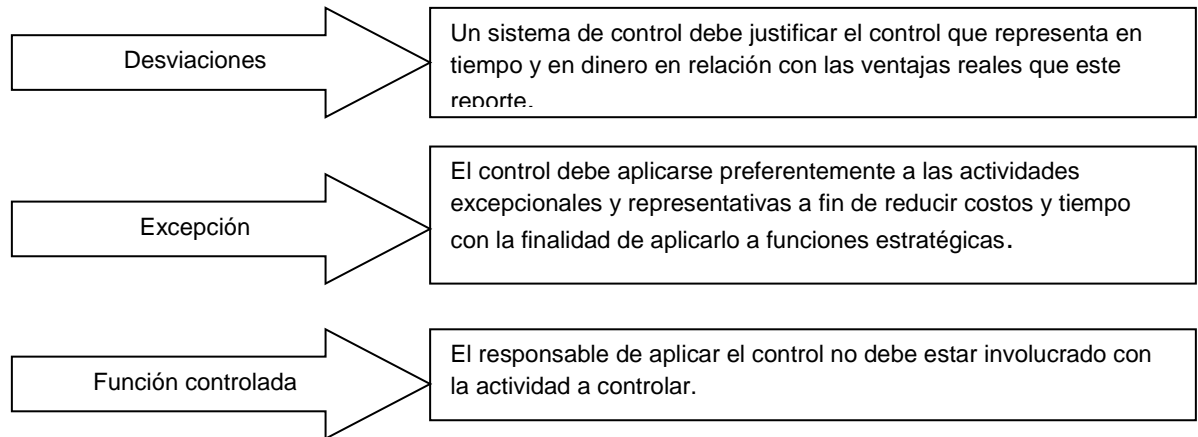


Fuente: Munch (2010)

Por último Munch (2010), considera que en la última etapa que es control, cuenta con 7 principios, los cuales se describen a continuación en la figura 2.8

Figura 2.8 Principio de Control





Fuente: Munch (2010)

2.1.5. Planeación

De acuerdo a Daft (2004), la planeación es la más importante de las cuatro funciones de la administración, donde también se incluyen la organización, dirección y control, y Munch (2010) considera que aquí es donde se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto del proceso administrativo.

Es todo proceso para definir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo implica la fijación de objetos, desarrollo de políticas, establecimiento de procedimientos, programas y presupuestos para lograrlo según (Rodríguez, 2010).

Dentro de la planeación debemos tomar en cuenta sus objetivos, los cuales son metas que se fijan, políticas que son normas generales de acción encaminadas a orientar sus procedimientos donde se constituye una sucesión cronológica y en qué manera serán ejecutados los trabajos, los programas donde se apoyará para sus objetivos y los presupuestos donde se manifiestan los ingresos y gastos estimados correspondientes a un periodo determinado (Rodríguez, 2010).

La planeación consiste en definir las metas a perseguir y anticipar las acciones que serán adecuadas para alcanzar. Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación actual; la anticipación al futuro; la determinación de

objetivos; decidir en qué actividades la compañía se verá involucrado; elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales. Los planes disponen el escenario para la acción y para los más grandes logros (Bateman & Snell, 2009).

Para Munch (2010), existen tres tipos de planeación estas son: estratégica, táctica o funcional y operativa. La primera se realiza a niveles altos, donde se planea a largo y a mediano plazo y de aquí surgen los planes a los distintos niveles de la organización.

La táctica o funcional Munch (2010) comenta que toma en cuenta los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la organización con el objetivo de lograr el plan estratégico. Y el tercero el cual es el operativo se realiza en los niveles operativos.

De acuerdo Franklin (2007) los elementos que integran la planeación son: Visión, misión, objetivos, metas, estrategias, procesos, políticas, procedimientos, programas, enfoques y horizontes.

Bateman & Snell (2009) nos dice que la visión es la dirección de largo plazo y el intento estratégico de una compañía. Siendo la visión más eficiente la que inspiran a los miembros de una organización; ofreciendo un objetivo valioso y alcanzable para la organización completa.

La misión es el propósito elemental de una organización y su alcance de operaciones, (Bateman & Snell, 2009).

De acuerdo a Terry G., (1966), los objetivos son el blanco hacia donde se apunta y constituyen los resultados finales.

Para Bateman & Snell, (2009) la meta es un propósito o un fin que la administración desea alcanzar. Estas deben tener ciertas cualidades que son: específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Por otro lado las estrategias las definen como un patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.

Franklin (2007), define al proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimiento prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.

Las políticas para Terry G. (1966), dice que son las ideas fundamentales de los dirigentes, para que sirvan de guía o norma a las acciones que deban emprenderse, para obtener los resultados deseados.

Un procedimiento es una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, (Terry G., 1966).

Un programa es una unidad financiera y/o administrativa en la que se agrupan diversas actividades con cierto grado de homogeneidad respecto del producto o resultado final, a la que se asignan recursos humanos, materiales y financieros con el fin de que produzca bienes o servicios destinados a satisfacer total o parcialmente los objetivos señalados a una función, (Bateman & Snell, 2009).

De acuerdo a Heizer & Render, (2004) un pronóstico usualmente se clasifica por el horizonte de tiempo que abarca, el cual se puede clasificar en tres categorías: pronóstico a corto plazo, pronóstico mediano o plazo y pronóstico a largo plazo. El tiempo se clasifica en largo (tres a siete años) para niveles alto, medio (uno a dos años) niveles medios y corto (menos de un año) para gerentes, (Bateman & Snell, 2009).

Para Franklin, (2007) un enfoque es la manera en que visualizan área de influencia, la forma en que relacionan procesos con funciones y la medida en que traducen acciones en alternativas de funcionamiento concretas.

Un horizonte es la forma en que definen el espacio y la temporalidad de las acciones en el horizonte de la organización, así como el modo en que establecen e interrelaciona plazos de ejecución con acciones, (Franklin, 2007).

2.1.6. Organización

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. Es la función de la administración de unir y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos y de información, entre otros; todos necesarios para alcanzar las metas (Bateman & Snell, 2009).

La organización es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la misma, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir, asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y el trabajo funcionen en conjunto y con el objetivo de alcanzar la cumbre del éxito (Bateman & Snell, 2009).

Para Franklin (2007), los elementos que componen la organización son: estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, cambio organizacional, estudios administrativos e instrumentos técnicos de apoyo.

Robbins (2005), dice que la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Por otro lado Bateman & Snell, (2009) nos dice que estas estructuras pueden ser horizontales y verticales. El organigrama es una visión de la estructura de reporte, es decir quien le reporta a quien.

En la estructura vertical algunas de las dimensiones que se toman en cuenta son la autoridad en las organizaciones, siendo la primera la autoridad, la cual explica que este tipo de estructura el jefe tiene la autoridad de dar una orden a un subordinado. La mesa directiva se trata de propietarios y de los accionistas de las corporaciones, la cual tiene un Chief Executive Officer (CEO) la autoridad oficial, investida en la mesa directiva, es asignada a un presidente que ocupa el puesto principal, (Bateman & Snell, 2009).

Una característica importante de la estructura vertical es el número de personas que se encuentran trabajando bajo la dirección de un directo, el número de subordinados que le reportan directamente a un ejecutivo a esto se le llama tramo de control. Otra dimensión es la delegación es una parte muy importante por la implicación de llevar a cabo el trabajo a través de otras personas, la descentralización es otro aspecto de esta estructura donde la toma de decisión se da más en niveles inferiores, (Bateman & Snell, 2009).

La estructura horizontal en cuanto incrementan su grado de complejidad, debe indefectiblemente subdividirse o fragmentarse en unidades o departamentos más pequeños. Uno de los primeros lugares en donde puede verse esto es en la distinción entre los departamentos de línea y de personal. Los primeros son aquellos que se responsabilizan de las principales tareas y la unidad de línea trata los bienes o servicios primarios, (Bateman & Snell, 2009).

Para Bateman & Snell, (2009) se tiene tres enfoques en la departamentalización: 1) funcional, 2) divisional y 3) divisional. La primera son los trabajos que están especializados y agrupados La segunda nos habla de una departamentalización que agrupa unidades alrededor de productores, clientes o regiones geográficas. La tercera es sobre organizaciones compuestas de relaciones de reporte duales en las que algunos directores reportan a dos superiores: director funcional y uno divisional.

Otro elemento de la organización es la división de trabajo siendo esta la asignación de tareas diferentes, a diferentes personas o grupos de trabajo. Por otro lado la cultura organizacional quien también forma parte de la organización la definen como el conjunto de suposiciones importante acerca de la organización y de sus metas, así como las practicas que los miembros de la misma comparten, (Bateman & Snell, 2009).

Robbins S. (Sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras. Atañe al modo en que los empleados perciben características, no si les gustan, así

Guzman, Campdesuñer & Noda, (2010) dicen que el recurso humano es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para proyectar o prever los escenarios futuros y conocer o determinar, mediante propuesta en práctica de un conjunto de técnicas, la cantidad de personal necesario y competencias requeridas, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de optimizar los beneficios y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia empresarial y las exigencias y particularidades de cada cargo.

De acuerdo a UNID el cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufren el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Estos cambios surgen cuando fuerzas internas y externas interactúan. Las internas son aquellas se nacen dentro de la organización estos pueden ser tecnológicos, nuevas estrategias metodológicas, cambios en la dirección, entre otros. Y las externas son las que se originan fuera de la organización como son decretos gubernamentales, norma de calidad, limitaciones del medio ambiente, entre otros.

Para Franklin (2007), los indicadores de los estudios administrativos son cualitativos y deben darnos el grado en que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional, dimensión en que fundamenten el quehacer institucional en términos viables y concretos así como la medida en que fortalecen el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado sobre los instrumentos técnicos de apoyo son la medida en que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos, además de que coadyuvan a la correcta realización de las acciones y modo en que se integran elementos de decisiones para mejorar la dinámica organizacional.

2.1.7. Dirección

Dirección es estimular a la personas a desempeñar mejor su función. Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas, ser guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización. La dirección ocurre en equipos, departamentos y divisiones, además en la cima de grandes organizaciones (Bateman & Snell, 2009).

La dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características el no poder contemplarla aisladamente, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno Rodríguez, (2010). Dentro de este proceso aparece el flujo de autoridad; es decir las líneas por donde se trasmite una orden dada por el director a un ejecutivo de tercer nivel, quien debe seguir el camino marcado por el organigrama, también la delegación de autoridad interviene en la dirección, significa conferir atribuciones a un apersona colocada en un nivel jerárquico inferior. La comunicación es el centro de la dinámica de grupos de trabajo es la interacción entre los miembros. Es un sentido amplio, la interacción de cualquier medio de comunicación entre la gente y también se ve la toma de decisiones y el mando o autoridad.

Para Franklin (2007) la dirección está integrada por los siguientes elementos: Liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo, manejo del estrés, el conflicto y la crisis, tecnología de la información, toma de decisiones y creatividad.

De acuerdo a Bateman & Snell (2009), existe confusión entre liderazgo y administración por lo que este autor concibe a un verdadero liderazgo es aquel que incluye orquestar cambios importantes de manera efectiva. Y hace una comparación entre administración y liderazgo con dos tipos de liderazgo el de supervisión y el estratégico. El primero es un comportamiento que guía, apoya y retroalimenta positivamente las actividades cotidiana. El segundo da propósito y significado a las organizaciones, anticipa y prevé un futuro viable para la

organización y trabajar con otros para iniciar los cambios que van a crear dicho futuro.

Sobre la toma de decisiones comenta que puede ir del autocrático a lo democrático, influyendo en la actitud y en el desempeño de la gente. Entre estos líderes esta: 1) Líder autocrático: forma de liderazgo en el cual el líder toma las decisiones por su propia cuenta y entonces las anuncia al grupo, 2) Líder democrático: una forma de liderazgo en la cual el líder solicita la aportación de sus subordinados, 3) Filosofía de liderazgo que se caracteriza por una ausencia de toma de decisiones por parte de los administradores, 4) Laissez-faire: filosofía que se caracteriza por una ausencia de toma de decisiones por parte de los administradores.

Bateman & Snell (2009) indican que la motivación es la fuerza que vigorizan, dirigen y mantiene los esfuerzos de una persona. Y que deben motivar a su gente para: 1) se una a la organización, 2) se mantenga en la organización, y 3) acuda a trabajar con regularidad.

Para esto se deben considera motivadores, los cuales son los factores que hacen una trabajo mucho mas motivador, como responsabilidad laborales, adicionales, oportunidades para el crecimiento, el reconocimiento personal y la satisfacción que da el cumplimiento con un trabajo, (Bateman & Snell, 2009).

Los equipo de trabajo son el conjunto de personas que interactúan entre sí con la finalidad de cumplir con una función, encontrar soluciones a problemas concretos o desarrollar ideas para mejorar el desempeño de una organización, (Bateman & Snell, 2009).

El manejo del estrés, el conflicto y la crisis para Franklin (2007), es el grado que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y en el nivel de desempeño del personal de la organización, así como la capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generas consecuencias que afectan el clima organizacional y la forma de afrontar contingencias o condiciones inesperadas.

Por otro la tecnología de la informaciones nivel de racionalidad en el empleo de los recursos de tecnología de la información para lograr resultados en la organización, así como el grado en que se aplica la innovación tecnológica para transformar los insumos en productos y las dimensiones en que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la organización, así como las medida en que se considera una infraestructura de servicio para homogenizar y sistematizar la tecnología y su manejo.

Otro elemento que integra la dirección es la comunicación, de acuerdo a Bateman & Snell (2009), es la transmisión de información y del significado de un parte a ora mediante el uso de símbolos compartidos. Existen dos tipos de comunicación la unidireccional y la bidireccional, la primera el proceso solo fluye en una dirección y el segundo en ambas direcciones. Por lo que las fallas de comunicación se sabe por experiencia es cuando el emisor nos siempre llega al receptor.

2.1.8. Control

Robbins (2005), menciona que el control es un proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa..

Rodríguez (2010), en cambio, considera que controlar tiene varios significados y, más aun, varios sentidos: a) verificar, b) regular, c) comparar con una norma, d) ejercer autoridad sobre alguien o algo, e) limitar o restringir. Todos son significados para la teoría y la práctica; sin embargo, nos referimos básicamente a los significados de los incisos “a” y “c”. Verificar implica algún medio de medición y algunas normas que puedan servir como marco de referencia en el proceso de control.

De ese concepto, debemos considerar establecer las normas para todo tipo de funciones, operaciones y actividad, así como medir el desempeño mediante el proceso de control para evaluar y juzgar lo realizado, compararlo con las normas para que una vez obtenida la información sobre el funcionamiento con las normas

puedan comparar la diferencia y establecer un criterio, además de tomar medidas correctivas.

La cuarta función - el control- es el monitoreo del desempeño y la implementación de los cambios necesarios. A través de éste, los directivos pueden asegurarse que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con planes y que se están cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad. El monitoreo es esencial como aspecto de control. Si se tiene duda acerca de la importancia de esta función, deben revisarse los fracasos que hayan causado problemas severos (Bateman & Snell, 2009).

De acuerdo a Franklin (2007), los elementos que integran el control son: naturaleza, sistemas, niveles, procesos, áreas de aplicación, herramientas y calidad.

La naturaleza es el grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades, establece límites de actuación en función de sus objetivos y el nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas fiscales, de costos, capital, ingresos, planes y programas, (Franklin, 2007).

Por otro lado sistemas es para Franklin (2007), el grado en que la organización establece el termino de ejecución de los controles de acuerdo con los sistemas de trabajo, niveles de precisión con que define los requisitos de control con base en sus flexibilidad y objetividad, así como la medida en que determina los controles necesarios en función del a tecnología y la cultura organizacional.

Los niveles son un elemento de una estructura que comprende todas la unidades que tiene un rango o autoridad y responsabilidad análogo, independientemente de su función, (Franklin, 2007).

De acuerdo a Franklin (2007), un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.

El área de aplicación es la forma en que la organización determina el área de influencia de los controles, el grado en que especifica el ámbito de aplicación de los controles en función de su objetos así como la manera en que precisa el nivel de delegación de controles, (Franklin, 2007).

Por otro lado nos dice que las herramientas son la forma en que enmarca la naturaleza y tipo de técnicas e instrumentos que la organización utiliza para implementar los controles y mecanismos de vigilancia que establece para asegurar el cumplimiento de las metas.

Para Franklin (2007), la calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

2.1.9 Estudios previos

Para poder conocer lo que hay sobre este tema se hizo una búsqueda de estudios similares al presente estudio donde se analizaron factores de planeación, organización, dirección y control que a continuación se muestra.

Tabla. 2.1.9 Antecedentes de estudios previos

Nombre del estudio	Año	Autor	Instrumentos	Variables estudiadas	Resultados significativos
Soluciones gerenciales a partir de un análisis de gestión administrativa	2009	Maestre D. & Rojas Leonado	Encuestas y entrevistas y cuestionarios a los empleados del departamento	Planificación, organización, dirección, ejecución y Control.	Se aplicaron cuestionarios que arrojaron que la empresa para ser eficiente en sus funciones debe mejorar las instalaciones y adecuarlas a los cambios tecnológicos para ser más productivos,eficaces y competitivos en el alcance de sus objetivos
Diagnostico Administrativo aplicado a una Empresa de Comercialización y servicio de Computo	2011	Vazquez L.	Encuesta	Planeación, organización, integración, dirección y control.	Que no cuentan con delimitación en la estructura organizacional que no tiene bien definidas las actividades de cada colaborador.
Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa NYC Distribuciones C.A. Ubicada en la Zona Industrial III de Barquisimeto Estado de Lara	2007	Castro Y. & Rodríguez J.	Cuestionarios, que sirvieron de instrumento para la recolección de información y fueron aplicados a la población de empleados existentes.	Planeación, Organización, dirección y control.	El análisis evidencio, que la empresa se identifica, favorablemente, con una gestión administrativa eficiente y eficaz, en la mayoría de sus procesos. Las conclusiones radican en que la organización, posee elementos favorables para la implementación de estrategias administrativas gerenciales modernas, tiene una estructura definida y conocida por su personal, controla la mayor parte de sus procesos, dispone de una amplia cartera de clientes y ofrece constantes beneficios para el equipo de ventas. En consecuencia, las recomendaciones principales asistieron, en definir estrategias y lineamientos basados en optimizar la gestión administrativa, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades del mercado.
Auditoria Administrativa en una unidad de verificación de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo	2013	Cham M.	Investigación documental, observación y entrevistas con los grupos de trabajo de la empresa.	Planeación, organización, dirección y control	Los resultado de esta investigación indican que los factores evaluados que presentan mayor oportunidad son: el entendimiento de los objetivos y estrategias, establecimiento de trabajos, análisis internos y externos del funcionamiento de los procesos.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Auditoría Administrativa

Es importante comprender el término de auditoría administrativa y sus problemas administrativos, pues eso ayuda a originar nuevos pensamientos. A continuación en la tabla 2.2 se puede observar en orden cronológico estos enfoques pragmáticos y sus soluciones científicas.

Tabla 2.2 Antecedentes de auditoría administrativa

Autor	Antecedente
(1925), Henry Fayol	El mejor método para examinar o estudiar una organización, es determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos.
(1932), T.G.	Independientemente de lo útil que resultara la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección.
(1935), James Mckinsey	La empresa debe hacer periódicamente una autoauditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.
(1950), Jackson Martindell	Desarrolla uno de los primeros programas de auditoría administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación.
(1962), William P. Leonard	Realizó un estudio completo de la auditoría administrativa; trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es un aportación muy valiosa
(1968), John C. Burton	Plantea la importancia de estudiar cual será la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa y pública.
(1970), F.E. Norbeck	Proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa; la obra auditoría administrativa es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan los fundamentos técnicos y áreas funcionales.
(1983), Spencer Hayden	Expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficacia en el futuro.
(1984), Robert J. Thierauf	Trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales, desde el punto de vista administrativo.

Fuente: Rodríguez 2010

2.2.1. Conceptualización

La definición de auditoría administrativa es una parte fundamental para este trabajo por lo que a continuación se presentara de manera cronológica con la interpretación de los diferentes autores.

Tabla No. 2.2.1 Definición de Auditoría Administrativa

Autor	Definición
(1987) Fernández	La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de un institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.
(2002) Rodríguez	Es una herramienta de control y evaluación, considerada como un servicio profesional para examinar de manera integral una empresa, con el fin de descubrir oportunidades para mejorar su administración.
(2007) Franklin	Una 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.

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto auditoría administrativa se puede decir que es una evaluación y análisis de una organización o empresa sobre su desempeño, para conocer áreas de oportunidad.

2.2.2 Modelos de Diagnósticos

2.2.2.1 Modelo Cervantes (1977)

Para este autor el auditor administrativo puede ayudar a la empresa en la planeación para el desarrollo de su futuro y poder establecer un sistema de aprovechamiento, los cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales, así como supervisar el progreso de los planes y evaluar la eficacia de su operación. Este modelo comprende de cuatro pasos: 1) Recolección de información y verificación de datos de información obtenida del área o departamento sujeto a revisión, 2) Estudio de la organización y coordinación de las funciones de la

empresa, 3) Revisión y evaluación de control interno y 4) Informe y recomendaciones.

Estos cuatro pasos se describen a continuación:

Primera: Recolección de información y verificación de datos de información obtenida del área o departamento sujeto a revisión: en esta parte, el auditor con la técnica de entrevistas, podrá analizar y corroborar que la información sea real.

Segunda: Estudio de la organización y coordinación de las funciones de la empresa: en este segundo paso el auditor deberá analizar los manuales de la organización, estudiar los instructivos, políticas y procedimientos establecidos para poder conocer si se están cumpliendo con los objetivos de la empresa.

Tercera: Revisión y evaluación de control interno: en este tercer paso, se comprueba el desempeño y la eficiencia del control de las operaciones de la empresa, revisando que se aplique la información financiera correcta. Además permite contar con evidencia suficiente y competente para poder hacer un juicio de los resultados de las pruebas aplicadas.

Cuarta: Informe y recomendaciones: conforme avanza el auditor podrá ir redactando el borrador del informe a presentar ante la dirección y los jefes de departamento que auditara. La carta de sugerencias apoyará este informe con las observaciones y comentarios para ofrecer soluciones de deficiencias o mejoras.

2.2.2.2 Modelo Arens, Elder & Beasley (2007)

En este modelo de auditoría administrativa concibe este acto como la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportes sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. En opinión de ellos, existen tres tipos de auditorías: 1) operacional, 2) cumplimiento y 3) financieros.

La auditoría operacional evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. En este tipo de

auditoría la administración espera recomendaciones para mejorar sus operaciones. Éstas no se limitan a la contabilidad y se concibe más como una consultoría administrativa.

La auditoría de cumplimiento, se lleva a cabo cuando se requiere determinar si una entidad auditada aplica de manera correcta los procedimientos o reglamentos que una auditoría superior le ha establecido. Este tipo de intervención se encarga de verificar el cumplimiento del personal, los procedimientos prescritos contra los miembros de la compañía, revisa los promedios de los sueldos de los trabajadores y su cumplimiento con la legislación laboral, así como revisar los acuerdos contractuales con los banqueros y otros prestamistas para asegurar que la compañía sigue los requisitos legales.

La auditoría financiera se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general, se están elaborando de acuerdo con los criterios establecidos.

Para estos autores en cualquier tipo de auditoría tiene un modelo que consta de cuatro fases, compuestas de la siguiente manera: 1) Planeación y diseño de un método de auditoría, 2) Pruebas de los controles y pruebas sustanciales de las operaciones, 3) Realizar procedimientos analíticos y verificaciones de detalles de saldos y 4) terminación de la auditoría y emisión del dictamen de auditoría

Estas cuatro fases se describen a continuación:

Primera: Planeación y diseño de un método de auditoría: dentro de esta fase se ve que debe planearse el trabajo para poder reunir la evidencia suficiente y competente, y de igual manera controlar los costos. Existen muchas formas en las que los auditores acumulan datos para cumplir con los objetivos, pero debe considerarse dos objetivos que puedan afectar el método que adopte el auditor y en donde se debe reunir suficientes datos competentes para cumplir con la responsabilidad profesional del auditor y reducir al mínimo el costo de la recopilación de datos. También son importantes las estrategias del negocio y sus procesos. Además de entender los requerimientos contables únicos de la industria ha la que pertenece el cliente.

Segunda: Pruebas de los controles y pruebas sustanciales de las operaciones: es el procedimiento de auditoría que nos ayuda a verificar la efectividad de los controles como apoyo en la evaluación de un riesgo reducido. Las pruebas sustanciales de las operacionales son procedimientos de auditoría para aserciones erróneas monetarias a fin de determinar si se han cumplido satisfactoriamente los objetivos.

Tercera: Realizar procedimientos analíticos y verificaciones de detalles de saldos: son el uso de comparaciones y relaciones para evaluar si los balances contables u otros datos son razonables. Cuando verificamos a detalles los saldos decimos que son las pruebas de los procedimientos de auditoría para aserciones erróneas monetarias con el fin de determinar si se han cumplido los objetivos de la auditoría.

Y finalmente la última fase, terminación de la auditoría y emisión del dictamen de auditoría: se lleva a cabo una vez que el auditor ha concluido con todos los procedimientos de cada objetivo y de cada cuenta de los estados financieros, o de cualquier otra acción, es necesario combinar la información obtenida para llegar a una conclusión global.

2.2.2.3 Modelo Franklin (2007)

Para este autor, la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada, sistemática y unificando conceptos.

Este modelo revisa el proceso administrativo, como es la planeación, la organización, la dirección y el control. Asimismo elementos específicos como son adquisición, almacenes e inventarios, asesorías externas e internas, coordinación y distribución del espacio, entre otros.

Su modelo está conformado por cinco etapas: 1) planeación, 2) instrumentación, 3) examen, 4) informe y 5) seguimiento, las cuales se describen a continuación.

La Planeación: se refiere a los lineamientos que regulan la auditoría administrativa para garantizar la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar para que sean suficientes, pertinentes y relevantes.

La Instrumentación se lleva a cabo: cuando se tienen listos los factores que van a analizar y las fuentes de información viables para el estudio, se puede iniciar la selección y aplicación de las técnicas de recolección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión.

La etapa del examen: consiste en plasmar en un documento los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, pero sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

La cuarta etapa, informe: consiste en los resultados de la auditoría e identificación del área, programa, proyecto, etcétera. Constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos o criterios contemplaban las necesidades reales y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para los logros obtenidos.

Y finalmente, el seguimiento: Ayuda a orientar y corregir las fallas detectadas, evitar su recurrencia.

2.2.2.4 Modelo Rodríguez (2010)

Este autor propone un panorama administrativo general del organismo social a auditar para ofrecer la información competente que indique la efectividad de operación de cada una de las unidades administrativas. Este método está compuesto por seis fases, las cuales se describen a continuación:

Primero es el Estudio preliminar: durante esta etapa se hace con base en revisiones con entrevistas a profundidad y otras. Para poder formar un criterio

sobre el trabajo que se está llevando a cabo y elaborar una idea global para utilizarla como base para la siguiente.

Segundo, Planeación de la auditoría administrativa: la tarea es integrar elementos para que el auditor administrativo cuente con estos aún durante el análisis preliminar, ya que sin ellos se vería más tarde en dificultades.

Tercero, Investigación y examen de los elementos: funcional, procesal, analítico y ambiental, so elementos que debe aplicar como técnicas con el objetivo de cerciorarse que la información sea correcta y suficiente para dar apoyo confiable de cualquier análisis y recomendación realizada.

Cuarto, Análisis y evaluación de la información obtenida: Esta debe hacerse de manera muy cuidadosa, ya que con le dará valor a la auditoría y no sólo debe tomarse como conclusión, sino relacionarlo con otras interferencias.

Quinto, Informe final: Para elaborar este informe, lo primero es saber quién lo va a leer, qué utilidad le dará y cómo se va estructurar.

Sexto, Implementación de las recomendaciones: esta última debe hacerse de forma cuidadosa como las anteriores, pues de aquí surgirán las medidas de mejora administrativa como propuestas que deben ponerse en vigor.

2.2.3 Técnicas empleadas en las auditorías

De acuerdo a Rodríguez (2010), una técnica es una averiguación y estudio de un fenómeno siempre con la finalidad de esclarecer las causas que lo ocasionan, para lo cual es obligatorio seguir ciertos métodos de investigación.

Franklin (2007), dice que una vez definido los factores que se van analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, se procede a la instrumentación de la auditoría etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará el manejo de los papeles de

trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

Para Rodríguez (2010) existen cuatro técnicas de auditoría, las cuales son: 1) Investigación documental, 2) Observación, 3) Correlación y 4) Experimentación. El las describe de la siguiente manera:

La primera, investigación documental: técnica que trata de recolectar y hacer un primer examen de la información que existía y escrita, sobre el objeto definido de estudio que se trate. Dentro de esta se encuentra la técnica de fuentes, que son los archivos privados y la otra técnica es la técnica medios que son aquellos documentos como reportes, informes aquellos documentos administrativos, contables o estadísticos Rodríguez (2010)

La segunda, técnica según Rodríguez (2010), es la observación donde se complementa y se trata de verificar los estudios que se hayan realizado en relación a la investigación documental. Para esta técnica existe la necesidad de definir el objeto de la observación, como es el analizar, criticar o clasificar.

La tercera técnica para Rodríguez (2010), es la de correlación donde se utilizan los datos recolectados de los cuestionarios, entrevistas, entre otros. Para analizar las posibles relaciones entre dos o más variables específicas, a este método se le denomina diseño correlacionar. Dentro de esta técnica se encuentran diferentes instrumentos entre estos están:

La encuesta se encuentra dos tipos: 1) la encuesta por cuestionario, donde se determina el universo y la 2) muestreo, donde se formula el cuestionario, se obtienen los datos, la tabulación de datos y la interpretación de los resultados Rodríguez (2010). Y el cuestionario, es una manera de recabar datos objetivos y cuantitativos. Está compuesto por preguntas que tienden a explicar el objetivo previamente señalado.

La cuarta técnica es la experimentación, donde la principal ventaja es la capacidad para indicar causalidad. Y esto es porque en esos estudios el investigador maneja la variable independiente en condiciones controladas Rodríguez (2010).

De acuerdo a Franklin (2007), las técnicas de recolección son seis: 1) Investigación documental, 2) observación directa, 3) acceso a redes de información, 4) entrevistas, 5) cuestionarios y 6) cédulas.

En la primera técnica, investigación documental de acuerdo Franklin (2007), indica que implica la localización, selección y el estudio de la documentación que ayuden a aportar elementos de juicio a los auditores.

La segunda técnica es la observación directa, donde se puede se revisa el área física donde s desarrolla el trabajo, con la intención de conocer las condiciones laborales y clima organizacional (Franklin, 2007).

Según Franklin (2007) la tercera, es el acceso a redes de información, aquí el acceso a redes, ayudará a localizar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, organizaciones de la organización, logrando mantener una relación permanente con el entorno.

Franklin (2007) dice que entrevista es la cuarta técnica, la cual ayuda a reunir a una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es uno de los más empleados y uno de los que puede brindar más completa ya que el que entrevistador al está en contacto no solo obtendrá respuestas sino obtendrá conocer actitudes y obtener comentarios.

Los cuestionarios son la quinta técnica que se emplea para obtener información deseada de manera homogénea, la cual está integrada por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciados y separadas por capítulos (Franklin, 2007).

Las sexta técnica para Franklin (2007), es la de las cédulas la cuales son herramientas que ayudan a captar la información de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoría. Estas están conformadas por formularios.

2.2.4. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son el principal registro de los procedimientos de la auditoría aplicable, evidencia obtenida y conclusiones alcanzadas en la participación. Entre esos papeles se encuentran los archivos permanentes que buscan contener los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. (Arens, Elder & Beasley 2007)

Para Arens, et al. (2007) estos documentos comúnmente incluyen: resúmenes o copias de documentos de la compañía, análisis de años anteriores, de cuentas con importancia perdurable para el auditor, información relacionada con el conocimiento de la estructura del control interno, la evaluación del riesgo de control y resultados de los procedimientos analíticos de auditoría de años pasados.

También están los archivos presentes que incluyen todos los documentos de trabajo aplicables al año que se está aplicando la revisión. Por otro lado están los programas de auditoría, ya que las normas de auditoría requieren un programa de escrito para todo el proceso (Arens, et al., 2007).

Según Franklin (2007), los papeles de trabajo son los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones.

De acuerdo al Colegio de Contadores Públicos de México (2004), los papeles de trabajo que también son nombrados cédulas de auditoría, deben mostrar la evidencia suficiente y competente de lo que el auditor está revisando. Las dos características que deben cumplir los papeles de trabajo es: que sean completos y suficientemente detallados.

Por otro lado el Instituto Nacional de Estadística Geográfica (2012), menciona que los papeles de trabajo son el registro que conserva el auditor sobre el procedimiento como es información recabada, pruebas aplicadas, así como sus conclusiones.

Para el CCPM (2004), la clasificación de los papeles de trabajo, es sumamente conveniente para que al momento de consultarlos antes o después de haber terminado el trabajo este sea más sencillo su localización, sin embargo no existe criterios uniformes, pero existe dos divisiones generales: analítica y sumaria. Una de las formas fáciles de clasificar y localizar papeles de trabajo, es elaborando un índice. Hay diferentes formas de índices como son: 1) de letras, 2) utilizando doble letra, 3) de número y 4) número romano.

Existen papeles de trabajo que también deben ser elaborados por los clientes, siendo algunos de éstos: a) relaciones analíticas de cuentas, b) Integraciones mensuales tanto de compras como de ventas, c) Vaciados de declaraciones mensuales, d) Vaciados de pagos de nóminas. Esta información le ahorrara tiempo al auditor externo, reflejando un menor costo de los servicios de auditoría (CCPM, 2004),

Frecuentemente los papeles de trabajo cuentan con: a) elaboración el dictamen, b) elaboración de la carta de observaciones, c) fuente de información posterior a las autoridades fiscales, d) comprobación de que el auditor realizó un trabajo de calidad profesional, e) demostración de que cumplió con toda la normatividad establecida, f) guía para la realización de futuros trabajos (CCPM, 2004),

Para el INEGI (2012), existen consideraciones que deben tomarse en cuenta para los papeles de trabajo como son: 1) los papeles de trabajo comprenderán las actividades realizadas en todas y cada una de las fases 2) deben protegerse de cualquier contingencia, 3) podrán ser consultados por la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y el despacho de auditores externos al término de los trabajo, 4) contendrán la indicación respecto de quién aplicó los procedimientos de auditoría y en qué fecha, 5) deben llevar la fecha en que se realizó el trabajo, así como las iniciales y la antefirma de las personas que lo elaboraron y supervisaron.

6) en todos los casos, se dejará constancia de la supervisión de la auditoría, ya sea en los papeles de trabajo y/o en la Cédula de supervisión que deberán llevar el nombre y firma del supervisor y de los auditores, 7) sin excepción, deberán

contener índices y marcas, así como cruces, cuando la información contenida en éstos derive de otro papel de trabajo documento, 8) deberán estar completos y suficientemente detallados,9) deberán contener información clara y comprensible para el lector, 10) los legajos deberán contener una portada de identificación que incluya los datos generales de la revisión, 11) deberán foliarse, a efecto de tener control de ellos; considerando un folio continuo respecto de todos los legajos, 12) el expediente deberá contener en el margen inferior derecho la antefirma del jefe de grupo en todas y cada una de sus fojas, a fin de que quede constancia de la supervisión de la debida integración del mismo.

13) el expediente del seguimiento será la continuación del expediente derivado de la auditoría. 14) los expedientes de presunta responsabilidad turnados al área de quejas y responsabilidades no formarán parte de los papeles de trabajo.15) en el manejo y custodia de los papeles de trabajo el auditor deberá observar en todo momento los principios de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Según el INEGI (2012), en los papeles de trabajo se puede ver el orden y los procedimientos que el auditor realizó, identificando cuatro etapas donde los papeles de trabajo tiene una participación en cada una de estas etapas siendo estas: a) la planeación específica, b) la ejecución, c) la supervisión y d) la elaboración del informe, estos se describen a continuación.

La planeación específica, es donde se elabora la carta de planeación, mostrando datos sobre el lugar auditado y datos de la auditoría como son los objetivos, alcances, cronogramas, pruebas de cumplimiento.

La ejecución, contiene la información que el auditor recabo de la revisión y le apoyaran para dar recomendaciones.

La supervisión, en esta parte se verifica los objetivos así como el cronograma fijado y se supervisa si la auditoría se hizo de acuerdo a los procedimientos generales de auditoría.

La elaboración del informe, en esta parte es donde entra la importancia de los papeles de trabajo, por la evidencia de hallazgos y conclusiones que estos pueden brindar.

Para INEGI (2012), son deficientes los papeles de trabajo cuando tengan omisión de evidencia, justificada, comprobatoria, devengada; de los procedimientos generales de auditoría pública; de los lineamientos relativos al diseño, estructura y características de dichos papeles, limpieza y orden.

De acuerdo al INEGI (2012) existen diferentes tipos de papeles y estos se pueden clasificar en tres grupos: 1) preparados por la unidad auditada, 2) Compulsas o confirmaciones a terceros y 3) Preparados por el auditor, los cuales se describen a continuación.

Preparados por la unidad auditada, estos papeles son puestos al servicio del auditor, estos pueden ser manuales, estados presupuestales y financieros, con la finalidad de que pueda realizar mejor su labor. Otros papeles que puede ofrecer la unidad auditada son las cédulas elaboradas por ellos mismo, ahorrándole tiempo al auditor logrando que ese tiempo lo dedique al análisis.

Compulsas o confirmaciones a terceros, esta se da a través de correspondencia o visitas domiciliarias pudiendo ser como: cotizaciones o confirmaciones de saldos, entre otros.

Los preparados por el auditor, esto se da durante su proceso de planeación, ejecución, supervisión e informe, integrada por la documentación que aplica durante este proceso como son: cuestionarios, cédulas, cálculos, extractos, programas, entre otros.

INEGI (2012) menciona que el contenido del expediente de los papeles de trabajo, deben contener lo siguiente de acuerdo al proceso de auditoría: a) planeación, siendo cédula de riesgos y procedimientos, b) matriz de riesgos, guía de auditoría y carta de planeación, c) Oficio de orden de auditoría, d) acta de inicio de auditoría, e) oficios de solicitud de información, examen y evaluación del control interno a través de entrevistas y cuestionarios, f) técnicas y procedimientos de auditoría aplicados, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas., g) supervisión a través de agenda o notas de auditoría y cédula de supervisión, h) informe preliminar de auditoría y oficio de envío, i) respuesta de la unidad administrativa auditada al informe preliminar de auditoría y j) informe de auditoría y oficio de envío.

Parte del trabajo del auditor es dejar constancia de la evidencia del trabajo para poder reconstruir el proceso del muestreo, para esto se debe indicar lo siguiente: a) la descripción del método seguido o criterios aplicados para seleccionar las partidas individuales que integran la muestra, a) la descripción de los procedimientos de auditoría aplicados a las partidas que integran la muestra, c) evaluación del resultado de la muestra, d) los resultados obtenidos de la aplicación de los procedimientos de auditoría (INEGI,2012).

Para INEGI (2013) las cédulas son parte de los papeles de trabajo, representando los resultados y el registro de análisis de los procedimientos de la auditoría, los tipos de cédulas son: a) cédulas sumarias, b) cédulas analíticas, c) cédulas subanalíticas y cédulas de supervisión, éstas se describen a continuación.

Las cédulas sumarias, representan como su nombre lo dice es el resumen, puede ser de proyectos, programas, actividades, bases de datos y este resumen eventualmente es sobre las cédulas analíticas, así como una breve descripción de lo analizado. Para este tipo de cédulas es importante contar con un precedente

para poder comparar y poder detectar desde ese punto desviaciones o aclaraciones si es que lo necesitan.

Las cédulas analíticas, aportan para la integración de la cédula sumaria siendo este tipo de cédula la desagregación de un saldo, concepto, cifra, operación o movimiento, detallando la información, las pruebas y los resultados. Algunos de estos ejemplos son arqueos de cajas, conciliaciones bancarias, análisis de contratos o licitaciones, entre otros. Estas cédulas constituyen los resultados finales de lo observado o irregularidades.

Las cédulas subanalíticas, forman parte del soporte para la integración de las cédulas analíticas, estas dependerán de la profundidad en las pruebas realizadas. Siendo esta la desagregación de las cédulas analíticas, un examen a profundidad de los datos los datos, mediante la aplicación de los mismos procedimientos utilizados. La cédula de supervisión, nos ayuda a reforzar el proceso de supervisión el cual de acuerdo a la norma sexta de las normas y procedimiento generales de auditoría pública, la supervisión se deben llevar a cabo en todas las etapas de la auditoría, logrando calidad en el trabajo realizado (INEGI, 2012)

Las cédulas llevan una estructura, la cual debe estar integrada de la siguiente manera: 1) contar con encabezado, en la parte superior de la cédula, en la que se asientan el logotipo y los datos generales de la organización como es la contraloría interna y auditoría interna, 2) cuerpo o contenido principal es la parte más importante de la cédula, ya que en ésta se asientan los resultados y la información obtenida por el auditor y 3) pie o calce, donde se dan conclusiones, aclaraciones o bien fuentes donde se tomaron los datos en el cuerpo de la cédula (INEGI, 2012).

Una parte de la integración de las cédulas son los índices, marcas y cruces de auditoría, lo que ayuda a identificar y relacionar la documentación así como a ordenar y controlar el trabajo. Los índices pueden ser claves alfanuméricas,

alfabéticas o números, mientras que las marcas de auditorías son letras o símbolos que se asienta de color rojo, para señalar el tipo de actividad u operación realizada, por otro lado se cuenta con las llamadas auditorías donde se relacionan conceptos o cifras de una misma cédula, también están los cruces de auditoría, donde se utilizan para referenciar datos, cifras y observaciones de un mismo asunto entre diferentes cédulas (INEGI, 2012).

Cada auditoría que se realiza INEGI (2012), indica que debe integrarse uno o varios legajos, que ofrezcan el soporte documental de los resultados. Deberá integrarse un archivo permanente, el cual permita consultas posteriores para las siguientes auditorías. Este debe integrarse al expediente del legajo de la siguiente manera: a) etiqueta de identificación del expediente, b) cédula de identificación que consigne los datos generales de la auditoría tales como: número, tipo, oficio y fecha de la orden de auditoría, fechas de inicio y término, unidad administrativa y nombre del personal auditor y servidores públicos que atienden la auditoría, así como el nombre y firma del jefe de grupo y el subdirector responsable de la revisión, c) el índice general de papeles de trabajo que indique el contenido del expediente de papeles de trabajo de auditoría, el tomo donde se localizan y los índices de los papeles de trabajo con el folio de la página donde inicia cada documento, d) la cédula de marcas de auditoría que contienen las claves o símbolos utilizados para identificar y relacionar la documentación generada en las revisiones, e) una vez integrado el expediente de papeles de trabajo de auditoría pública, se foliarán las fojas comenzando en el primer legajo, a partir del índice general y será continuo en todos los legajos que integren el expediente, sin utilizar los números repetidos, f) En el primer tomo se deberá integrar el original del índice general y de las cédulas de identificación, marcas de auditoría y llamadas de auditoría. En los tomos posteriores, se deberá iniciar con la copia de los documentos anteriores, asignándoles el folio consecutivo correspondiente. g) todos los legajos deberán contener en el lomo una etiqueta que identifique los datos generales de la auditoría (INEGI, 2012).

Capítulo 3: Metodología

En el presente capítulo, se describe las etapas que integran la metodología utilizada en este estudio. Para llevar a cabo una auditoría administrativa, el cual fue un marco de gestión. El cual ayudo a analizar e identificar la situación de la organización.

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva esto de acuerdo a Gómez (2003), quien dice que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se comete a análisis. Siendo esto mismo lo que se quiere realizar el buscar describir cuales son las características del funcionamiento actual de la organización sujeta de estudio. Como para los autores Hernández, Fernández & Baptista (2010), este tipo de investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. El diseño es no experimental ya que no se manipularon ninguna de las variables.

3.2. Métodos utilizados en la investigación

De acuerdo a Gómez (2006), el enfoque cuantitativo es el proceso que se aplica de manera más rígida y estructurada. Esta investigación tiene este enfoque cuantitativo, el cual permitirá analizar a través de los resultados la situación de la gestión de la organización. Así como para Hernández, et al. (2010), el enfoque cuantitativo es el uso de recolección de datos con base a una medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.3. Construcción metodológica del objeto de investigación

Las etapas que integran la metodología fueron: la planeación, instrumentación, examen e informe, (Franklin, 2007).

3.3.1. Universo

Esta investigación fue poblacional, al aplicarse el instrumento únicamente a la dirección, siendo una encuesta dirigida.

3.4. Técnicas de Recolección de la Información

Encuesta, Observación e investigación documental

3.4.1 Instrumento de medición

El instrumento que se utilizó es un cuestionario que consta de 117 ítems donde se tiene la opción de respuesta sí, no o de un comentario, este instrumento analizó 4 factores de la gestión administrativa, los cuales son: Planeación, organización, dirección y control. A través de sus dimensiones que integra cada factor, a continuación se puede visualizar la conformación del instrumento.

Tabla 3.1. Representación del Instrumento de medición, sus factores y dimensiones

Factor	Preguntas	Dimensión
Planeación	4,5,6,7,8	Visión
	9,10,11,12,13	Misión
	14,15,16,17	Objetivos
	18,19,20	Metas
	21,22,23,24	Estrategias
	25,26,27	Procesos
	28,29,30,31	Políticas
	32,33,34,35	Procedimientos
	36,37,38	Programas
	39,40	Enfoques
	42,42,43,44	Niveles
	45,46	Horizontes
	Organización	47,48,49
50,51,52,53,54,55,56		División y distribución de funciones
57,58		Cultura organizacional
59,60,61,62		Recursos humanos
63,64,65,66		Estudios administrativos
67,68,69,70		Instrumentos técnicos de apoyo
Dirección	73,74	Liderazgo
	75,76,77	Comunicación
	78	Motivación
	79,80,81,82,83	Grupos y equipos de trabajo
	84,85	Manejo del estrés, el conflicto y la crisis
Control	89,90,91,92,93,94	Naturaleza
	95,96,97	Sistemas
	98,99,100	Proceso
	101,102,103	Áreas de aplicación
	104,105,106,107,108,109,110,111	Herramientas
	112,113,114,115,116,117	Calidad

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Procesamiento y Análisis de la Información

Planeación

Esta es la primera parte donde se realizó la investigación preliminar, las fuentes de estudio, la investigación preliminar del proyecto de auditoría. Para realizar la auditoría administrativa se recopiló y analizó la normatividad, misión, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo de la organización. Después se reunieron los datos necesarios para evaluar la funcionalidad de los procesos y funciones. Y por último se buscó identificar los factores, indicadores y escalas de medición viables para evaluar a la organización.

Las fuentes de estudio fue la dirección de CANIRAC, Ensenada y documentación interna de la empresa.

Con esto, se buscó recabar la información necesaria para brindar elementos necesarios para mejorar su funcionamiento, conocer y poder corregir errores de la gestión administrativa y como resultado ofrecer alternativas de solución.

Para esta etapa se elaboró un memorándum de planeación de diagnóstico donde muestra el estudio que se pretende realizar en la empresa. A continuación se describe.

Figura 3.2. Memorándum de planeación

CANIRAC Ensenada Diagnostico Administrativo Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 MEMORANDUM DE PLANEACION DEL DIAGNOSTICO	
DIAGNÓSTICO: Proceso Administrativo de la CANIRAC Ensenada	
AUDITOR	
SUPERVISOR	
<p>OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Determinar en qué condiciones se lleva a cabo el proceso de planeación en la CANIRAC, Ensenada. 2) Detectar como se encuentra el proceso de organización en la CANIRAC, Ensenada. 3) Analizar el proceso de dirección en la CANIRAC, Ensenada. 4) Examinar en qué condiciones se lleva a cabo el proceso de control en la CANIRAC, Ensenada. <p>PERIODO DE REVISION ENERO A DICIEMBRE 2013</p> <p>Se aplicará un cuestionario a la dirección para evaluar las 4 áreas del proceso administrativo cuya intención es conocer como se encuentran cada uno de éstos.</p> <p>PUNTOS QUE SE ANALIZARAN EN LA REVISION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de la planeación como: Visión, misión, objetivos, metas, estrategias, procesos, políticas, procedimientos, programas, enfoques y horizontes. • En el área de organización: División y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, estudios administrativos, instrumentos técnicos de apoyo. • En Dirección: Liderazgo, comunicación, motivación, grupos de trabajo, manejo del estrés, el conflicto y a crisis • Control: naturaleza, sistemas, procesos, área de aplicación, herramientas, calidad. <p>RESULTADO REVISION ANTERIOR: No existe antecedente anterior</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber realizado el memorándum se generó un programa de trabajo donde muestra los días que se tomará cada etapa de esta. En base a la planeación que se hizo y los factores a evaluar se pudo elaborar este programa de trabajo estimado.

3.3. Tabla de programa de trabajo de la auditoria administrativa

	ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA	TIEMPO ESTIMADO (DIAS)
1.	Elaboración de un Memorándum de Planeación	1
2.	Adecuación y aplicación del programa de trabajo	2
3.	Aplicación del cuestionario de auditoría administrativa	2
4.	Revisión de su Misión, Visión, Objetivos, planes procedimientos y programa de trabajos. (De la existencia)	1
5.-	Revisión estructura organizacional, línea de autoridad, funciones del organigrama, métodos para evaluar el desempeño de los empleados, programas para la capacitación, formas de remuneración del personal, (De la existencia)	1
6.-	Verificación del mecanismos para el manejo y control de la información, actitud del responsable, comunicación, (De la existencia)	1
7.-	Revisión del mecanismo de control, metodología para implementar auditorias, sistema de calidad, (De la existencia)	1
8.-	Generación de Cédulas	2
9.-	Actividades Adicionales	1
10.-	Elaboración del informe final	2

Fuente: Elaboración propia

Instrumentación

Para conocer los factores a analizar de forma rápida y ordenada se realizó una investigación documental y normativa de la organización, acta constitutiva, organigrama, personal que labora, personal que integra el consejo directivo, afiliados, servicios y productos.

Posteriormente mediante la observación se realizó una revisión de las áreas de la organización para conocer la manera en que realizan sus actividades así como sus condiciones de trabajo.

Por último, se realizó una encuesta a la dirección de la organización la cual se aplico para medir los factores y dimensiones de estudio.

Examen

Para plasmar en un documento los componentes de los factores bajo revisión se proceso la información recabada a través de la encuesta se capturó en un formato y se le dio un valor a cada pregunta que integra cada dimensión de cada factor a analizar. Lo que ayudó a describir de forma sencilla ésta.

Este cuestionario permitió diagnosticar los problemas de la gestión administrativa, así determinar en qué condiciones se encuentra su procesos de planeación, así como detectar el factor de organización, analizar a la dirección y examinar sus controles, con esto poder explicar su comportamiento con poder ver las áreas de oportunidad.

El formato cuenta con diversos factores que contiene las respuestas a una pregunta, a la que se puede dar varias respuestas.

Informe

Al finalizar el examen se generó los hallazgos si como las conclusiones y recomendaciones de la auditoria a través del este examen que ayudo a medir cada factor y sus dimensiones.

Capítulo 4: Resultados

Después de haber realizado la entrevista a la dirección de la organización, se realizó el siguiente análisis de los factores de la gestión administrativa, los cuales se presentan en este estudio de los elementos del proceso administrativo para la organización auditada.

4.1 Análisis

FACTOR 1

ETAPA: Planeación

Propósito estratégico: Definir el marco de actuación de la organización

Dimensiones: Visión, misión, objetivos, metas, estrategias, procesos, políticas, procedimientos, programas, enfoques y horizontes.

Óptimo: 100%

Rango aceptable: 90%

Resultado obtenido: 16.27%

Observaciones: Se carece de conocimientos de la misión y visión. Por lo que la gente no sabe lo que se quiere alcanzar, al igual que los objetivos al no conocer si se cuentan con éstos. Lo mismo sucede con las metas, no se cuentan con ellas. Hay ausencia de estrategias lo que impide el crecimiento de la organización. Se carece de procesos, políticas y procedimientos, lo que ocasiona un desconocimiento. Existen planes y programas, lo que ayuda a identificar lo que se tiene que realizar, su planeación es corto plazo, sin embargo no se cuenta con técnicas de planeación así como evaluación del mismo lo que se ve reflejado en sus resultados.

Tabla 4.1 Evaluación del factor Planeación

	Preguntas	Establecidos	Obtenidos
1.0 Planeación			
1.1 Visión	4,5,6,7,8	5	0
1.2 Misión	9,10,11,12,13	5	0
1.3 Objetivos	14,15,16,17	4	0
1.4 Metas	18,19,20	3	0
1.5 Estrategias	21,22,23,24	4	0
1.6 Procesos	25,26,27	3	0
1.7 Políticas	28,29,30,31	4	0
1.8 Procedimientos	32,33,34,35	4	0
1.9 Programas	36,37,38	3	3
1.10 Enfoques	39,40	2	2
1.11 Niveles	42,42,43,44	4	0
1.12 Horizontes	45,46	2	2
Total		43	7

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4.1 muestra que de los 43 puntos para analizar en la planeación de la CANIRAC Ensenada, se obtuvieron solamente 7 puntos de los 43 establecidos, representado un 16% de su valor. Este valor tan bajo refleja la carencia de planeación formal, debido a que esta no se encuentra documentada. El área más fortalecida es la relativa a los programas lo que revela la existencia de éstos.

FACTOR 2

ETAPA: Organización

Propósito estratégico: Definir el marco de actuación de la organización

Dimensiones: División y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, estudios administrativos, instrumentos técnicos de apoyo.

Óptimo: 100%

Rango aceptable: 90%

Resultado obtenido: 28.57%

Observaciones: Se identificó que no se cuenta con ninguna estructura formal. Por lo tanto las funciones no son claras, no existe capacitación para el personal. Debido a que no se conoce la visión y misión como se reflejo en la planeación su cultura organización no refleja su identificación con ésta. No cuentan con un departamento de recursos humanos, por consiguiente carecen de un sistema de de administración de personal. Se cuentan con programas de trabajo el cual dirige alguien con conocimiento.

Tal como se aprecia en la Tabla 4.2. del puntaje establecido de 21 puntos únicamente se obtuvieron 6 puntos los cuales representan el 28.57%, siendo un porcentaje muy bajo, al no ser ni la mitad, lo que refleja que el personal no cuenta con una descripción de puestos, no se cuenta con una estructura definida. La dimensión más fortalecida es la referente a los instrumentos de apoyo.

Tabla 4.2 Evaluación del factor organización

	Preguntas	Establecidos	Obtenidos
2.0 Organización			
2.1 Estructura Organizacional	47,48,49	3	0
2.2 División y Distribución de funciones	50,51,52,53,54,55,56	7	0
2.3 Cultura Organizacional	57,58	2	1
2.4 Recursos Humanos	59,60,61,62	4	0
2.5 Estudios Administrativos	63,64,65,66	4	2
2.6 Instrumentos técnicos de apoyo	67,68,69,70	4	3
Total		21	6

Fuente: Elaboración propia

FACTOR 3

ETAPA: Dirección

Propósito estratégico: Definir el marco de actuación de la dirección

Dimensiones: Liderazgo, comunicación, motivación, grupos de trabajo, manejo del estrés, el conflicto y a crisis.

Óptimo: 100%

Rango aceptable: 90%

Resultado obtenido: 46.15%

Observaciones: Existe una dirección clara, así como un liderazgo dentro de la organización, sin embargo la comunicación es llevada a cabo de manera informal, no existen mecanismos de manejo y control de la información. Al igual que programas para motivar al personal. No cuentan con grupos de trabajo, obstante los roles de cada integrante son claros. La manera de trabajar de la organización genera estrés y no han desarrollado algún programa para reducirlo.

Tabla 4.3 Evaluación del factor Dirección

	Preguntas	Establecidos	Obtenidos
3.0 Dirección			
3.1 Liderazgo	73,74	2	2
3.2 Comunicación	75,76,77	3	2
3.3 Motivación	78	1	0
3.4 Grupos y equipos de trabajo	79,80,81,82,83	5	1
3.5 Manejo del estrés, el conflicto y a crisis	84,85	2	1
Total		13	6

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 4.3 muestra la evaluación del factor Dirección que de 13 puntos establecidos únicamente alcanza 6 lo que representa 46.15%, cabe mencionar que tanto el liderazgo como la comunicación han sido las dimensiones más altas de los 5.

Lo que se puede apreciar dentro de esta observación es que se cuenta con un liderazgo claro, se cuenta con mecanismos de comunicación y se maneja el estrés y el conflicto de la organización, donde existen áreas de oportunidad es en la motivación del personal al igual de la forma de trabajar en equipo.

FACTOR 4

ETAPA: Control

Propósito estratégico: Definir el marco de actuación del control

Dimensiones: naturaleza, sistemas, procesos, área de aplicación, herramientas, calidad.

Óptimo: 100%

Rango aceptable: 90%

Resultado obtenido: 34.48%

Observaciones: No cuentan con un control que se enfoque a eventos antes, durante o después de un proceso. Sin embargo si existe una retroalimentación y sugerencias e inconformidades del personal. Se carece de un sistema de cómputo que ayude a controlar las actividades. El trabajo que se realiza no se fundamenta en alguna norma, ni se mide el rendimiento actual. No cuentan con área que se encargue de establecimiento y seguimiento de los controles. Sus presupuestos, análisis financieros, sistemas de control financiero, son clave para su desempeño de control. No cuentan con un sistema de gestión de la calidad.

En la tabla 4.4 se describe la evaluación del Control que como puede observarse el área más fortalecida son la herramientas

Tabla 4.4 Evaluación del factor de control

	Preguntas	Establecidos	Obtenidos
4.0 Control		29	10
4.1 Naturaleza	89,90,91,92,93,94	6	3
4.2 Sistemas	95,96,97	3	0
4.3 Procesos	98,99,100	3	0
4.4 Área de aplicación	101,102,103	3	0
4.5 Herramientas	104,105,106,107,108,109,110,111	8	6
4.6 Calidad	112,113,114,115,116,117	6	1
Total		29	10

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

En este último capítulo se incluyen las conclusiones a las que se llegaron una vez terminado el análisis de cada factor del proceso administrativo. Éstas se acompañan de recomendaciones cuyo propósito es dar solución a los problemas detectados y que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa de la Cámara.

5.1. Planeación

Misión y Visión

Conclusión: La organización cuenta con una visión y misión, sin embargo, el personal no la conoce, ni tampoco se encuentra expuesta dentro de sus instalaciones de tal manera que puedan visualizarla e identificarse con ella.

Recomendación: Dado que la misión y visión son los impulsores de la organización, es importante que se empiece por exponerlas dentro de sus mismas instalaciones para que tanto el personal, como el consejo directivo y sus afiliados conozcan cual es la misión de la institución y hacia donde va dirigido su trabajo. El no hacerlo pone en riesgo el futuro de la organización. Se sugiere aprovechar las reuniones que se tienen de socios, de consejo directivo para darla a conocer y explicarles acerca de lo que la organización quiere realizar y que se está haciendo para lograrlo.

Objetivos, metas y estrategias

Conclusión: Los objetivos, metas y estrategias no están establecidos de manera formal, no se cuenta con objetivos claros de lo que se quiere lograr, ni las metas propuestas para la organización y mucho menos con estrategias que vayan alineadas con los objetivos y metas. Esto hace que no se cuantifique los logros de la empresa y que se esté midiendo resultados del trabajo que se ejecuta. Por consiguiente las estrategias son nulas al no saber que se quiere lograr.

Recomendaciones: Se recomienda que de inmediato se definan los objetivos para la organización los cuales permitan conocer que se pretende lograr en un tiempo determinado alineado con la misión y visión. Es importante que se generen metas y que se estén midiendo ya sea de forma diaria, semanal o mensuales. Además es preciso generar estrategias que permitan el cumplimiento de éstas. Siendo lo más importante que una vez generado toda esta información sea de conocimiento de todos los integrantes de la organización y que no solo sea de la dirección. Establecer reuniones de trabajo para poder cumplirlas y conocerlas. Y de esta manera estar midiendo sus resultados como organización.

Procesos, procedimiento y programas

Conclusión: La forma en que se llevan a cabo las actividades en la organización es de manera intuitiva, al no contar con procesos ni procedimientos. Los cuales permitan evaluar su desempeño. Cuentan con programas los cuales son evaluados al cierre de cada uno, comparándolos con el año anterior.

Recomendaciones: Es conveniente que se delinee los procedimientos para cada servicio que ofrece la organización, ya que estos permitirán conocer lo que se oferta en cada uno, de manera que sea posible evaluar su desempeño. Al identificar estos procedimientos de cada servicio o área de la organización, es importante capacitar al personal para unificar estos procedimientos para todos.

Políticas

Conclusión: La organización carece de políticas, lo que hace que el personal desconozca la manera de que debe actuar en sus operaciones desconociendo la conducta que se espera de ellos dentro de la organización.

Recomendación: se recomienda generar políticas para la organización de manera clara para que el personal entienda el rumbo de la organización y lo que se compromete a cumplir, así como la manera que debe actuar el personal. Una vez generada la información se recomienda que se plasme de manera escrita y que sea de conocimiento de todo el personal, se sugiere que se integre a la oficina

para que sea conocimiento de todos. Aunado a ello es necesario informar dentro de las reuniones de socios, consejo directivo y de trabajo de tal manera que se aseguren que todos la conozcan y que se entienda.

Enfoques, niveles y horizonte

Conclusión: La organización si planea y lo hace sobre cada servicio que ofrece. Sin embargo no cuentan con técnicas que permitan conocer sus amenazas y oportunidades. Tampoco realizan comparaciones del antecedente anterior de dicha planeación. Su planeación es a corto plazo la cual incide de manera efectiva en sus resultados.

Recomendaciones: Se sugiere que se obtengan técnicas para la planeación de forma tal que sea posible conocer las amenazas y oportunidades de la organización, ponerse en práctica y una vez conociendo los resultados darlos a conocer para poder trabajar en esa parte. Comparar los resultados anteriores de la planeación para poder tomar decisiones asertivas y sobre bases más reales.

5.2 Organización

Estructura organizacional y división de trabajo

Conclusiones: El personal define sus funciones de manera intuitiva al no contar con organigrama, descripción de funciones. Haciendo que no sean claras sus funciones. No se cuenta con capacitaciones para sus integrantes que faciliten sus labores. Carece de estructura organizacional que permita cumplir con objetivos y misión de la organización.

Recomendación: Es conveniente aplicar instrumentos para analizar la estructura organizacional, así como una revisión integral y desarrollar perfiles de puestos con sus alcances y delimitaciones. Cuando se tengan los resultados de los análisis y se haya generado la estructura, será recomendable informarle al personal el desempeño que realiza y la estructura de la organización. Así como incorporar el organigrama a la oficina.

Cultura Organizacional

Conclusiones: Al no conocer su misión y visión, no se tiene un sentido de integración, impactando la productividad del personal.

Recomendaciones. Es conveniente dar a conocer la misión y visión entre el personal, una vez realizado esta fase, se debe generar acciones que puedan crear una cultura organizacional, así como sentido de pertenencia entre todos el personal.

Recurso humano

Conclusiones: Se carece de un sistema de administración de personal, así como de contratación y evaluación de puesto. No cuentan con documentos que consignen los requerimientos de reclutamiento y selección de personal.

Recomendaciones: Es importantes y recomendable que en un corto plazo se establezca un sistema de administración de personal. Así como la documentación con los requerimientos de reclutamiento y selección. Capacitar a alguien de la organización para que pueda desempeñar esta parte y pueda integrarse personal adecuado. También es importante implementar mecanismos que motiven al personal, generando el incremento de la productividad de la organización.

Estudios Administrativos e instrumentos de apoyo

Conclusiones: En la organización no se cuenta con estudios administrativos para su mejoramiento en ninguna área, ni se emplean técnicas de análisis. Lo que puede identificarse es la existencia del programa de trabajo, el cual es anual. Para la organización el líder debe tener conocimiento de la organización, sin embargo se carece de un manual administrativo. Si tienen acervo de la organización pero no de manera ordenada.

Recomendaciones: Se recomienda promover estudios administrativos que permitan el mejoramiento de la organización, siendo esta misma auditoría administrativa uno de estos mecanismos el cual permitirá que mejoren su operación, una vez conociendo los resultados es importante hacer los cambios

pertinentes. De igual manera, es recomendable elaborar un manual administrativo con la finalidad de cumplir con el objetivo de que el líder que este ante la organización cuente con los lineamientos necesarios que le permitan fácilmente alcanzar los objetivos.

5.3 Dirección

Liderazgo y comunicación

Conclusiones: La dirección es la instancia que dicta los lineamientos para encausar a la organización. Siendo su tipo de liderazgo informal y de manera liberal, permitiendo que los colaboradores realicen sus tareas a la forma que consideren prudente solo presentando resultado que se han solicitado. La comunicación que se genera es de manera informal y no cuentan con controles de la información que se va generando.

Recomendaciones: El liderazgo que se percibe genera tranquilidad y resultados; sin embargo, se sugiere el establecimiento de herramientas que promuevan un carácter más formal a las actividades y mejore sus resultados. Además, de ello, es conveniente que se implementen acciones de comunicación formal y controles de la misma información interna que se va generando, que deje constancia del trabajo que se está realizando. Esto podría darse a través de un sistema de computo en el cual todos los integrantes puedan acceder e ir almacenando información de cada uno de los procesos realizados.

Motivación y grupo y equipo de trabajos

Conclusiones: No se motiva al personal lo cual puede impactar en su productividad, ni tampoco se cuenta con grupos y equipo de trabajo el cual permita la eficacia de la organización.

Recomendaciones: Es importante implementar estrategias para motivar al personal, tales como elaborar un sistema de compensaciones para los trabajadores. Al igual se debe evaluar a la organización periódicamente con la finalidad de conocer que el personal está en un ambiente laboral en armonía,

anticipando a problemas laborales que puedan impactar a la productividad de la empresa.

Manejo del estrés, el conflicto y a crisis

Conclusiones: De acuerdo a los análisis realizados se identificó que la misma dinámica de la organización genera estrés; sin embargo, hasta el momento no se han desarrollado los medios para reducirlo.

Recomendaciones: Es recomendable identificar cuáles son los elementos que generan estrés, al identificar estos factores, se sugiere buscar estrategias para eliminar o reducir las actividades que promueven el estrés en la organización.

.

5.4. Control

Naturaleza

Conclusiones: Con base en el análisis se advierte que no existen acciones dentro de la organización que favorezca el establecimiento de los controles. No obstante la importancia que revisten estos controles pues son una buena medida de retroalimentación, que podría utilizarse como elementos reestructurar metas u objetivos.

Recomendación: Es importante hacer un análisis detallado para contar con controles que permitan la prevención de actividades no favorables, logrando anticiparse a los problemas más recurrentes en la organización. El poder lograr este tipo de prevención podría resultar un ahorro de tiempo y dinero para ellos. Una vez generado este análisis, se sugiere aplicar los controles preventivos en la organización y transmitirla a todos los empleados, logrando que éstos sean parte de su trabajo rutinario.

Sistemas

Conclusiones: En esta parte se encontró que se carece de sistema de controles de cómputo, que permita generar una ventaja competitiva en la organización.

Recomendaciones: Se sugiere instalar sistemas informáticos que generen controles de la organización y que todo el personal aprenda a utilizarlo.

Proceso y área de aplicación

Conclusión: Se encontró que la organización no cuenta con controles fundamentado en normas, no se cuenta con personal encargada de diseñar controles, tampoco contempla los controles una medición del desempeño de estos. Ni se toman acciones dentro de esta parte acciones correctivas.

Recomendaciones: Se sugiere genera controles y fundamentarlos en normas y retransmitirlo a toda la organización. Así como generar instrumentos de medición que permitan conocer la eficacia de los controles así como generar acciones para corregir errores y aprender de los errores.

Herramientas

Conclusiones: El análisis de la información permite identificar que la organización cuenta con controles presupuestales, financieros y la evaluación del mismo, siendo esto algo muy positivo. Existe relación entre sus actividades y su presupuesto, pero carece de auditoría que les genere evaluación y control de sus operaciones.

Recomendación: Se sugiere implementar auditorías internas como mecanismo de evaluación de su trabajo a fin de favorecer la eficiencia operativa de la Cámara.

Calidad

Conclusión: Se identificó la falta de un sistema de calidad, por lo que se advierte que sus gestiones no son entorno a la calidad, el liderazgo con el que se cuenta se ve reflejado a impulsar el logro de objetivos; sin embargo, no quiere decir que

sean logrados de manera eficaz y eficiente. Además, no se refleja que la mejora continua sea una preocupación para la organización.

Recomendación: Es recomendable la implementación de un sistema de calidad para cada servicio que ofrece la organización, garantizando que se están haciendo las actividades y los servicios de manera eficaz y eficiente. Así como generar la mejora continua entre todos los integrantes de la organización.

Anexo 1 Encuesta utilizada

Factor 1: Planeación					
		SI	NO	N/A	Comentario
1	¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?				
2	¿Se brinda capacitación permanente al personal?				
3	¿Qué tipo de planeación desarrolla la organización:				
	a) Permanentes?				
	b) Únicos?				
	c) Contingentes?				
	d) Para administrar la crisis?				
	Visión				
4	¿Conoce la visión de la organización?				
5	¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?				
6	¿La visión enmarca la experiencia de juicio y un conocimiento profundo del campo de trabajo?				
7	¿La visión de la organización considera creencias tales como:				
	a) ser la mejor?				
	b) la importancia de realizar un buen trabajo?				
	c) la importancia que tienen los empleados como personas?				
	d) ofrecer una calidad y servicios superiores?				
	e) poseer una calidad innovadora?				
	f) Reconocer que es hoy?				
	g) Que aspira a ser?				
	h) Otras?				
8	¿Qué efecto se han logrado al compartir esta visión?				
	a) Elevar la moral y el espíritu de equipo				
	b) Tener aspiraciones comunes				
	c) Mayor integración de las personas				
	d) El logro de un compromiso para con la organización				

	e) Sentar las bases para una mejor comunicación				
	f) Otros				
	Misión				
9	¿Conoce la misión del área o departamento en el que se encuentra?				
10	¿La filosofía del protocolo de la misión se sustenta en:				
	a) Valores corporativos?				
	b) Fundamento éticos?				
	c) Nivel de responsabilidad social?				
	d) Otros?				
11	¿La misión traduce:				
	a)Cuál es su principal capacidad?				
	b) Qué posicionamiento busca?				
	c) El nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?				
	d) Valor agregado con respecto a la competencia?				
	e) Otros?				
12	¿Es la misión realmente una guía de actuación?				
13	¿Existe una correlación entre el enunciado de misión y el comportamiento organizacional?				
	Objetivos				
14	¿Se ha logrado convertir la misión en objetivos específicos?				
15	¿Conoce los objetivos del área o departamento?				
16	Se toman en cuenta las condiciones del entorno para su determinación?				
17	¿Son susceptibles de alcanzarse?				
	Metas				
18	¿Conoce las metas de la organización?				
19	¿Son las metas un sustento de la misión?				
20	¿Son coincidentes con los objetivos?				
	Estrategias				
21	¿Cuentan con estrategias?				
22	¿Las conoce?				
23	¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?				
24	¿Las estrategias se han traducido en tácticas?				
	Procesos				
25	¿Existe un equipo de trabajo encargado de administrar los procesos?				
26	¿Permiten los procesos una visión de negocio integral?				
27	¿Son los procesos un mecanismo de apoyo estratégico?				
	Políticas				
28	¿Se cuenta con políticas definidas?				
29	¿Quién las aprueba?				

30	¿Se recibe retroalimentación de las áreas acerca de sus contenidos?				
31	¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas?				
	Procedimientos				
32	¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo el trabajo?				
33	¿Están documentados estos procedimientos?				
34	¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos?				
35	¿Con que periodicidad se revisan los procedimientos?				
	Programas				
36	¿Existen programas en la organización?				
37	¿Cuáles son?				
38	¿De qué forma se efectúa su seguimiento y evaluación?				
	Enfoque				
39	¿Qué tipo de planeación que emplea la organización en los resultados?				
40	¿Por qué se opto por este tipo de planeación?				
	Niveles				
41	¿Qué tipo de técnicas se utilizan para apoyar la planeación?				
42	¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?				
43	¿Se emplean premisas y pronósticos para una planeación eficaz?				
44	¿Existen un análisis comparativo de la planeación por:				
	a) Ciclo?				
	b) Periodos?				
	c) Producto?				
	d) servicios?				
	e) Otros?				
	Horizonte				
45	¿Cual es horizonte de los planes?				
	a) Corto plazo				
	b) Mediano plazo				
	c) Largo plazo				
46	¿Incide los planes en la efectividad de los resultados?				
	Factor 2: Organización				
	Estructura Organizacional				
47	¿La estructura permite cumplir con el objetivo o atribuciones de la organización?				
48	¿Las funciones asignadas a cada área de la organización ¿son adecuadas para el cumplimiento de tal misión?				
49	¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?				
	a) Tratado				
	b) Convenio				

	c) Ley				
	d) Reglamento				
	e) Decreto				
	f) Acuerdo				
	g) Acta constitutiva				
	h) Otros				
	División y distribución de funciones				
50	¿Es coincidente el diseño estructural con las competencias centrales de la organización?				
51	¿La estructura está definida por?				
	a) Proceso?				
	b) Función?				
	c) Número simples?				
	d) Tiempo				
	e) Territorio				
	f) Clientes?				
	g) Equipo?				
	h) Producto?				
	i) Proyecto?				
	j) División?				
	k) Corporativo?				
	l) Matricial?				
	m) Conglomerado?				
	n) Otros?				
52	¿Cómo se define las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?				
53	¿Las funciones son claras para todos?				
54	¿Cómo se comunica el contenido de las funciones a toda la organización?				
55	¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?				
56	¿Cómo se coordina el cumplimiento de funciones?				
	Cultura Organizacional				
57	¿Es la visión y misión de la organización una fuente de sentido para la cultura organizacional?				
58	¿Considera que el comportamiento de los individuos dentro de la organización influye en la productividad?				
	Recursos Humanos				
59	¿Se cuenta con un eficaz sistema de administración de personal?				
60	¿Qué procedimiento utilizan para contratar y capacitar al personal recién ingresado?				
61	¿Existe un procedimiento para la valuación de puestos?				

62	¿Existe un documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?				
	Estudios Administrativos				
63	¿Qué tipo de estudios de mejoramiento administrativo se efectúan?				
	a) Análisis de funcionamiento				
	b) Reestructuración organizacional				
	c) Viabilidad				
	d) Factibilidad				
	e) Productividad				
	f) Productividad				
	g) Reorganización				
	h) Reingeniería distribución del espacio				
	i) Simplificación del trabajo				
	j) Auditoría administrativa				
	k) Calidad				
	l) Otros?				
64	¿Se emplean técnicas de análisis administrativos?				
65	¿Se preparan programas de trabajo?				
66	¿Se sustenta el estudio con una propuesta?				
	Instrumentos técnicos de apoyo				
67	¿Qué características se requieren del líder de proyecto?				
	a) Formación académica				
	b) Experiencia				
	c) Conocimiento de la organización				
	d) Dominio del estudio				
	e) Discreción				
	f) Capacidad de negociación				
	g) Discreción				
68	¿Existe un acervo de información ordenado sobre la génesis de la organización?				
69	¿Se realiza un seguimiento y evaluación de los instrumentos diseñados?				
70	¿Se han elaborado manuales administrativos?				
	Factor 3: Dirección				
71	¿La dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objeto fundamental?				
72	¿La dirección cumple con el propósito de integrar a la organización en un contexto competitivo?				
	Liderazgo				
73	¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?				
74	¿Existe un liderazgo informal?				
	Comunicación				
75	¿Cómo se concibe el proceso de comunicación?				
76	¿La comunicación es interpersonal y organización?				

77	¿Existen mecanismos para el manejo y control de la información?				
	Motivación				
78	¿Se motiva a los empleados de la organización?				
	Grupos y equipos de trabajo				
79	¿Se apoya a los grupos o equipo de trabajo para incrementar la eficiencia organizacional?				
80	¿Se han establecido grupos informales?				
81	¿Están claramente definida las bases de los roles de los equipos?				
82	¿Hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos?				
83	¿Se cuenta con estudios de costo-beneficio sobre el uso de grupos o equipos de trabajo?				
	Manejo del estrés, el conflicto y a crisis				
84	¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?				
85	¿Ha desarrollado la organización medios para reducir el estrés?				
	Factor 4: Control				
86	¿Existe congruencia entre los planes, metas y estándares y el ejercicio del control?				
87	¿El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso?				
88	¿Están bien definidos los puntos críticos que es necesario controlar?				
	Naturaleza				
89	¿Están definidos controles en atención a un enfoque preventivo?				
90	¿Están definidos controles en atención a un enfoque preventivo concurrente (que resuelve los problemas cuando se presentan)?				
91	¿Están definidos controles en atención a un enfoque de retroalimentación?				
92	¿Existen mecanismo para canalizar las sugerencias e inconformidades del personal?				
93	¿Las sugerencias permiten instrumentar mejoras en la organización?				
94	¿La resolución de quejas influye en la previsión de conflictos?				
	Sistemas				
95	¿Se revisan y/o actualizan los sistemas de control?				
96	¿Existen un sistema de cómputo para el control?				
97	¿El empleo conjunto de controles a nivel corporativo,				

	global, de negocio y funcional ha permitido generar una ventaja competitiva?				
	Proceso				
98	¿El control está fundamentado en normas?				
99	¿El proceso de control contempla medición del rendimiento actual?				
100	¿El proceso de control contempla toma de acciones para corregir desviaciones o estándares inadecuados?				
	Áreas de aplicación				
101	¿Existen lineamientos definidos para la integración de controles?				
102	¿Existe un equipo o área de trabajo encargada en forma exclusiva del diseño, preparación, implementación y actualización de controles?				
103	¿Existe una relación entre la aplicación de controles con los productos y/o servicio de la organización?				
	Herramientas				
104	¿Se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición del desempeño?				
105	¿Se lleva acabo análisis financieros?				
106	¿Existe correspondencia entre el financiamiento y las actividades que se realizan?				
107	¿Representa los niveles de productividad un factor de peso en los compromisos que se adquieren en cuanto financiamiento?				
108	¿Se emplean sistemas de control financiero?				
109	¿Es el presupuesto un instrumento que coadyuva eficazmente con los planes de la organización?				
110	¿Se cuenta con un presupuesto?				
111	¿Se emplea la auditoria como mecanismo de evaluación y control?				
	Calidad				
112	¿Cuenta la organización con un sistema de gestión de la calidad?				
113	¿La organización fundamenta sus iniciativas en la materia en los principios de la gestión de la calidad?				
114	¿El liderazgo que se ejerce en la organización se ha reflejado en un ambiente laboral que impulsa el logro de objetivos?				
115	¿Contribuye el enfoque sistemático de gestión al logro de objetivos de manera eficaz y eficiente?				
116	¿Es la mejora continua una prioridad para el desempeño global?				
117	¿Existe algún área encargada del manejo del sistema de gestión de calidad?				

REFERENCIAS

Alonso E & Ocegueda V. (2006). Teoría de las Organizaciones, México. Editorial Umbral Editorial S.A. DE C.V.

Arámburo N, & Rivera O. (2008) Publicaciones de la Universidad Deusto. (3ra. ed.). Publicaciones de la Universidad de Deusto

Arens A, Elder R. & Beasley M. (2007) Auditoría un enfoque integral, (11ra. ed.). México: Editorial Pearson Education.

Bateman S. & Snell A. (2009). Administración (8va. ed.), México Editorial McGraw-Hill/ Internamericana Editores, S. A. de C. V.

Cámara Nacional de la industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, (1994), Manual de Operativo.

Cámara Nacional de la industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (2011), Estatutos.

Cámara Nacional de la industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, Ensenada (2012).

Castro Y. & Rodriguez J. 2007) consultado el día 13 de octubre http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P758.pdf.

Cham M. (2013) Auditoria Administrativa en una unidad de verificación de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo, Universidad Autónoma de Baja California,

Chiavenato I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración (2da. Ed.) México: McGraw Hill/ Iteramericana.

Colegio de Contadores Públicos de México (2004), Papeles de Trabajo. México: Vicepresidencia de Desarrollo y Capacitación Profesional

Da Silva R. O. (2002). Teorías de la Administración. México: Editorial Thompson Editores S.A.

Daft, L.. (2004). Administración. México: Thompson Editores.

Daft,L. R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. México, Editorial Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Franklin E. (2007) Auditoría Administrativa. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Guerra G. & Aguilar A. (1994). Manual Práctico para la Administración de Agronegocios. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Gómez M. (2006). Introducción a la Metodología Científica. Argentina: Editorial Brujas

Guzmán M., Campdesuñer R. & Noda M., (2010). Consultado el día 15 de marzo <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517926002>

Heizer J. & Render B. (2004) Principios de Administración de Operaciones. México: Pearson Education.

Hernández R., Fernández C. & Baptista P. 2010, Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill/Iteramericana Editores S.A. de C.V

Hurtado D. (2008) Principios de Administración. Colombia: Fondo Editorial ITM.

Instituto Nacional de Estadística Geográfica, (2012) Papeles de Trabajo, México.

Ley de Cámaras Empresariales y sus confederaciones, (2005), Consultado el día 15 de marzo <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCEC.pdf>

Maestre D. & Rojas Leonado (2009) Soluciones gerenciales a partir de un análisis de gestión administrativa. Consultado el día 13 de octubre [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/393/1/TESIS_DMyLR--%5B00200%5D--\(tc\).pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/393/1/TESIS_DMyLR--%5B00200%5D--(tc).pdf)

Munch L. (2010) Administración. México: Pearson Educación de México. S.A. de C.V.

Rodríguez V. (2002) Administración de pequeñas y medianas empresas, (5ta ed.) México, Editorial Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Rodríguez V. (2006) Administración. México Editorial Thompson.

Rodríguez V. (2010) Auditoria Administrativa, (9ª. ed.) México Trillas

Robbins S. (2005) Administración. (8va. ed.).Español, México. Editorial Pearson Educación

Robbins S. (2004) Comportamiento Organizacional (10ª. Edición). Mexico, Editorial Pearson Educación

Secretaria de Turismo de Gobierno del Estado de Baja California, Descubre Baja California, Consultado 17 de junio en <http://www.descubrebajacalifornia.com/>

Stoner, R., Freeman E., Gilbert D. & Mascaro P. (1996). Administración (6ta. ed.) Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Salazar O. (s.f.). Universidad Nacional de Mayorca de San Marco Glosario de Términos sobre Administración Pública. Consultado el 31 de noviembre en: <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/>

Terry G. (1966) Principios de Administración (1ra. Edición) Compañía Editorial Continental, S.A.

Universidad Interamericana para el Desarrollo (s.f.), Consultado el 15 de Marzo en: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/unida/RH/CO/COS13/CO13_Lectura.pdf

Vazquez L. 2011 Diagnostico Administrativo aplicado a una Empresa de Comercialización y servicio de Computo, Consultado el día 15 de octubre <http://54.245.230.17/library/digital/Lutgarda%20Yubitza%20V%C3%A1squez.pdf>