



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA
EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DEL INSTITUTO
CRISTÓBAL COLÓN A. C.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

PRESENTA

**MARÍA DEL REFUGIO GARCÍA ALARCÓN
MARÍA GUADALUPE MIRÓN TERRÓN**

DIRECTORA DE TESIS

MTRA. LAURA ANGÉLICA ISSA VILLA

PUEBLA, PUE.

JULIO DE 2014

Por todo el amor, consejos y apoyo incondicional que siempre me brindaste, sin tí no hubiera sido posible llegar a la meta, por enseñarme que en la vida el respeto y la admiración se ganan.

Luís Mirón Terrón, ya no estás entre nosotros, pero sembraste lo suficiente para que seas recordado, amado y respetado como un ser humano que tenía la extraordinaria y generosa capacidad de saber dar.

Gracias hermano te amo, en paz descanses.

María Guadalupe Mirón Terrón

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO.....	10
1.1 Antecedentes	10
1.3 Planteamiento del problema.....	11
1.4 Objetivos de la investigación.....	13
Objetivo general	13
Objetivos particulares	13
2.1 Justificación	13
2.5 Hipótesis	15
1.6 Metodología	15
1.7 Técnicas de recopilación de información	17
CAPÍTULO 2: ADMINISTRACIÓN	19
2.1 Concepto de administración	19
2.2 Administración y organización	20
2.3 Proceso administrativo.....	21
2.3.1 Planeación	22
2.3.2 Organización.....	23
2.3.3 Dirección.....	23
2.3.4 Control.....	23
2.4 Recursos de la administración.....	23
2.5 Sistemas	24
2.5.1 Elementos de un sistema	25
2.5.2 Clasificación de los sistemas.....	25
2.5.3 Subsistema	26
2.5.4 Teoría de sistemas.....	27
2.5.5 Sistematización en la administración.....	28
2.6 Organización y tipos de organizaciones	29
2.6.1 Organizaciones	29
2.6.2 Tipos de organización.....	33
2.7 Eficiencia y eficacia.....	37
2.7.1 Eficacia.....	38
2.7.3 Eficiencia.....	39
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y ORGANIZACIÓN.....	41
3.1 Tipos de análisis administrativos.....	41
3.1.1 Análisis operacional.....	41
3.1.2 Análisis empresarial.....	41
3.1.3 Análisis sobre comportamiento humano	42
3.1.4 Análisis del sistema social.....	42
3.1.5 Análisis teoría de decisiones.....	42
3.1.6 Análisis de comunicación	42
3.1.7 Análisis matemático	42
3.1.8 Análisis interno y externo.....	42
3.1.9 Ampliación.....	43
3.2 Diagnóstico	43
3.3 Auditoría administrativa.....	45

3.3.1 Tipos de auditoria	48
3.3.2 Definición.....	49
3.3.3 Finalidad	50
3.3.4 Alcance	51
3.3.5 Limitación en su aplicación.....	51
3.3.6 Diferencias con la auditoría financiera.....	51
3.3.7 ubicación de la auditoria administrativa dentro del proceso administrativo. ...	52
3.3.8 Proceso de auditoria.....	53
3.3.9 El informe	54
3.3.10 La auditoría administrativa desde el punto de vista sistemático	54
CAPITULO 4: INSTITUTO CRISTÓBAL COLÓN	56
4.1 Antecedentes	56
4.2 Proceso de planeación	60
4.3 Diagnóstico.....	66
CAPITULO 5: MODELO DE EVALUACIÓN	81
5.1 Formulación de gestión de mejora.....	81
5.2 Proceso del modelo de gestión de mejora.....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS	90
ANEXOS.....	92
Anexo 1: Cuestionario sobre la aplicación del proceso administrativo del Centro de Estudios Universitarios Cristóbal Colón.....	92

INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna, la educación tiene que estar íntimamente ligada al proceso de crecimiento económico, especialmente si se quiere obtener crecimiento con calidad. Cualquier diagnóstico lleva a la conclusión siguiente: tenemos índices elevados de pobreza y una distribución inequitativa del ingreso, por lo anterior, tenemos una gran población que vive en la pobreza y no tienen porvenir.

Todas las teorías económicas sobre el tema coinciden en que la única forma de romper estos círculos viciosos es a través de una mayor y mejor educación. Es cierto que el crecimiento económico se logra a través del incremento en la mano de obra (más personas produciendo más bienes y servicios) y a través de una mayor productividad (el mismo número de personas produciendo más bienes y servicios). Esto significa que el instrumento primordial de cualquier estrategia que busca el crecimiento con calidad tiene que ser la educación.

En educación, los mexicanos tenemos grandes retos, como la atención a la creciente demanda de educación media superior y superior y el mejoramiento en la calidad de los servicios educativos; para todo ello es necesario que se destine una mayor inversión de recursos financieros en esta tareas; este tipo de enseñanza es responsabilidad de una gran heterogeneidad de instituciones a lo largo de todo el país. Cada una de estas instituciones ya sean públicas y/o privadas tienen problemas específicos relacionados con su historia particular y con sus modelos y estrategias que siguen a través del tiempo. Bajo este esquema es difícil establecer propuestas únicas para tal diversidad. Sin embargo, en todas ellas hay calidad de sus profesores y de los servicios e infraestructura que

constituyen los elementos fundamentales, cuyo mejoramiento es necesario apoyar, fomentar y consolidar.

Indudablemente resulta una gran responsabilidad la administración y manejo de cualquier institución, actividades que garantizan un eficiente desarrollo de los procesos que ahí se dan, es importante la fábrica, la industria, la comercialización de cualquier organismo productivo ya que son estos los responsables de la generación y producción de los bienes y servicios que consumimos y satisfacen las necesidades de nuestro entorno.

La ciencia administrativa a enfocado todos sus esfuerzos, hacia la generación de un cuerpo de conocimientos que permitan la realización de estas tareas, enfocada la empresa de servicios como una organización productiva, abarcando un amplio espectro de organizaciones, industriales, comerciales y de servicios, ya que su principio de universalidad le permite tal situación.

Dentro de las organizaciones productivas dedicadas a los servicios, se ubican las instituciones educativas, a quien tradicionalmente se le ha concebido como una organización no lucrativa y a la que se le ha dado en la mayoría de los casos un manejo administrativo empírico.

En este sentido la importancia que tienen este tipo de organizaciones, está dada en función de la responsabilidad social que tienen en su actividad sustantiva, la trasmisión de conocimientos, son estas las responsables de la formación cultural de una sociedad por lo cual el estado ha asumido su rectoría a partir del artículo tercero constitucional y a través de la Secretaría de Educación Pública, regulando los programas académicos que se imparten en ésta.

En relación a lo anterior el sistema educativo mexicano, ha quedado constituido por dos tipos de instituciones las públicas que son operadas

directamente por la Secretaría de Educación Pública, a través de un esquema que abarca desde la educación preescolar hasta la educación superior, y las de escuelas públicas que cumplen con la función del estado de garantizar el acceso a la educación para con nuestros conciudadanos. Sin embargo el estado se encuentra incapacitado para cubrir la demanda, por lo cual se genera una estructura que bajo la supervisión de éste, desarrolla esta misma actividad, el sistema de educación privada en nuestro país quién observando los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública desarrollan esta actividad de manera importante en nuestro país.

En caso de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, el fenómeno antes descrito no es ajeno, cabe recordar que aunque la Universidad Autónoma, es un organismo público descentralizado, es decir, es el Estado con autonomía en cuanto al manejo de sus planes y programas, así como la definición de su gestión, pero determinada al presupuesto, imponiendo el estado a través de este renglón lineamientos que tienen que ver con diversas cuestiones, entre una de ellas la capacidad de respuesta a la demanda social para satisfacer los renglones de educación.

Una opción manejada por la universidad en los años noventa fue el modelo de "incorporación" de organismos educativos para impartir de los programas académicos ofrecidos por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla regulando aspectos tales como: el programa académico, la planta docente y la matrícula en dos sentidos: por un lado el número de alumnos que puede tener cada una de estas instituciones por ciclo escolar y el perfil del alumno que puede ingresar a éstas.

Esta alternativa ha cobrado tal importancia que hoy por hoy son alrededor de once instituciones dedicadas al desarrollo de esta actividad,

atendiendo a una población de cerca de 5000 alumnos con lo que puede entenderse la importancia que tienen dentro de nuestro estado estas instituciones, el papel que desempeñan y la injerencia que tienen en el medio social, económico y cultural.

Sin embargo este tipo de instituciones y la forma en que surgieron, han tenido que evolucionar de manera particular, aislada y no siempre respondiendo al modelo de desarrollo de nuestra universidad, ya que al ser manejadas como instituciones privadas la optimización de los recursos generados por cuotas de inscripciones y mensualidades no siempre es la mejor, y aunque indudablemente los aspectos regulados por la universidad descrito con anterioridad garantizan una determinada calidad académica, la gestión no siempre cumple con este objetivo.

El contenido de esta investigación está conformado por cinco capítulos:

En el primer capítulo, se presenta el marco metodológico, donde se analizan los antecedentes que dan origen al problema, su justificación y planteamiento del mismo; a su vez, los objetivos y metodología para su elaboración y las técnicas utilizadas para la recopilación de la información de esta investigación.

En el segundo capítulo se exponen los conceptos teóricos – conceptuales que dan fundamento científico a la investigación donde se estudia lo que es la

Administración como ciencia social, específicamente se define el concepto de administración y el proceso administrativo, los recursos de la administración y lo que son los sistemas, también se reseña lo que es la organización y las formas de la organización, de definen los conceptos de eficiencia, así como sus categorías que las conforman.

En el capítulo tercero, se define el análisis administrativo y sus tipos. Así mismo, se estudia la auditoría administrativa y algunos de sus tipos, también se presenta los conceptos del proceso de auditoría y, cerrando el capítulo con lo que significa hacer un informe de auditoría.

El capítulo cuatro presenta el estudio de caso la investigación y que es el análisis del instituto Cristóbal Colón. Presenta los antecedentes, el diagnóstico, su estructura orgánica, la problemática que existe entre el departamento de cobranza y el departamento de contabilidad ambos pertenecientes al área administrativa, entre otros elementos.

En el capítulo cinco, se muestra el modelo de gestión de mejora para el área administrativa y su proceso de aplicación para beneficio de esta institución todo con el objetivo de mejorar y eficientar la atención a la población escolar y a la vez al mismo instituto.

La última parte del documento presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO

1.1 Antecedentes

Hoy en día el estado de Puebla está constituido como uno de los más importantes a nivel nacional en el renglón educativo. Ahí se encuentran universidades privadas, tecnológicas, institutos de educación superior y un sin número de instituciones y organizaciones que se destinan a este fin. Lo anterior, es resultado de una elevada calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje de estas instituciones, lo cual ha traído como consecuencia la migración de una gran cantidad de jóvenes de otros estados de la república a este lugar, deseosos de prepararse a nivel profesional.

El estado de Puebla es reconocido por su calidad educativa, por sus instituciones; por sus docentes, pero en sus procesos administrativos no se puede decir que sean de calidad. Al contrario, presentan deficiencias, esto debido a que su gente no está preparada para desarrollar estas funciones o en su caso específico no cuentan con una estructura orgánica acorde a sus necesidades administrativas.

Este problema administrativo no solo sucede en las grandes y reconocidas instituciones, sino también en las pequeñas y medianas organizaciones educativas.

Es por esto que esta investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión para el área administrativa del Centro de Estudios Universitarios del Instituto Cristóbal Colón A.C. Lo anterior obedece a que los procesos de pago de inscripciones y colegiaturas así como otros derechos y obligaciones de los estudiantes presentan problemas

administrativos y canalización de los recursos al área contable, lo que se refleja en problemas de carácter financiero para dicha institución educativa; y a su vez genera problemas de inseguridad e inestabilidad económica para el usuario del servicio educativo, es decir, estudiante.

1.3 Planteamiento del problema

La responsabilidad de educar está sostenida por dos grandes elementos, por un lado un programa académico que cubriendo con los requisitos metodológicos de estructuración del mismo responda a las demandas que la sociedad tiene respecto al tipo y perfil de profesionistas que se generan y por otro lado una infraestructura y administración que permita garantizar e impartir dichos programas.

Este trabajo de investigación, aborda el segundo punto de la problemática antes expuesta, ya que se realizó un trabajo de diagnóstico en una institución de educación superior que bajo el modelo de escuela incorporada a la BUAP, oferta el programa de Administración de Empresas. Tal es el caso del Centro de Estudios Universitarios del Instituto Cristóbal Colón, A. C.

La investigación no busca evaluar el programa académico toda vez que esta tarea ha sido ya realizada desde la universidad misma que garantiza el impartir programas actuales vigentes y en algunos casos certificados como es el caso de la licenciatura administración, el interés de esta investigación es:

La propuesta de un modelo de gestión administrativa, el cual permita diagnosticar en qué condiciones se encuentra la infraestructura y la forma de aplicación de la administración por parte de los recursos humanos con que cuenta esta organización para corroborar o denegar la

eficiencia de la institución para impartir dichos programas, y la aplicación del conocimiento administrativo a la gestión.

El contar con los instrumentos que permitan orientar a los directivos responsables de la gestión de esta institución es la tarea fundamental de este trabajo, se sabe que aunque existe una diversidad en cuanto a estas instituciones, se asegura que el aporte de este trabajo es generar una propuesta a través de la cual se evalúen aspectos básicos de la administración y gestión en las escuelas incorporadas, a partir de observar los fenómenos descritos en el Centro de Estudios (CCEUCC).

La propuesta del modelo del diagnóstico, tomó en consideración los elementos de la ciencia administrativa, incorporados en la auditoría administrativa, por lo que son la planeación, la organización, la dirección y el control las principales variables aplicadas en este análisis, así como la valoración del entorno de dicha institución.

La conclusión del trabajo arrojó un instrumento de aplicación para los responsables de la gestión de estas organizaciones incorporadas, que les permita de forma individual realizar un diagnóstico de la gestión y la situación que guarda la escuela incorporada de la que son responsables respecto de las demás, de la universidad y de la propia sociedad a la que atienden.

Es necesario señalar que este proyecto tiene una estrecha relación entre teorías, proceso de investigación y realidad. El entorno sirvió para hacer una investigación de campo para conocer en el lugar específico la problemática a resolver con la aplicación de la ciencia económica, buscando efficientar la calidad de este servicio en esta institución para elevar aún más su calidad total como institución

1.4 Objetivos de la investigación

Los objetivos son las contribuciones que la investigación pretende derivar de su estudio:

Objetivo general

Identificar los factores humanos, físicos y administrativos que limitan el buen funcionamiento del área administrativa de este Centro de Estudios Universitarios y diseñar un modelo de gestión administrativa que genere la eficiencia y la eficacia de la misma.

Objetivos particulares

- Determinar el grado de conocimiento y el uso de los procesos administrativos en el área administrativa por parte del personal que compone esta sección de trabajo.
- Proporcionar los elementos necesarios al personal administrativo para la elaboración de un programa específico en el área de contabilidad y pagos, para mejor control de los mismos.
- Establecer las principales características de la administración y gestión a partir de la evaluación en CEUCC.
- Definir una propuesta de un modelo evaluativo para este tipo de instituciones.

2.1 Justificación

La aplicación de instrumentos propios de la ciencia administrativa en la difícil tarea de administrar una organización productora de bienes y/o servicios es indispensable para garantizar su eficiencia, su eficacia, su perdurabilidad y la calidad con que brinden dichos bienes y/o servicios a un mercado que hoy por hoy es competido, turbulento y globalizado.

Las instituciones educativas responsables de la formación de los futuros profesionistas en nuestra sociedad no escapan a lo expuesto anteriormente y aunque por razones de su conformación se inician con un manejo o administración empírica necesariamente han tenido que ir evolucionando hacia la eficientización de sus procesos mediante la aplicación de técnicas administrativas que les garanticen su adecuado desarrollo.

La valoración de la administración y gestión en el Centro de Estudios Universitarios del Instituto Cristóbal Colón, dará como resultado un instrumento que permita medir y establecer parámetros en la administración de dicha organización en la que la conjugación de recursos humanos, técnicos y materiales requieren de habilidades proporcionadas por la administración para su adecuada operación.

La presente investigación no tocará la evaluación de los programas académicos pues dicha tarea. –como se mencionó ampliamente- ha correspondido a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y ha sido cubierta de manera satisfactoria al grado de certificar sus programas, mismos que son los impartidos en la escuelas incorporadas como el propio centro educativo objeto de estudio de la investigación.

Son los medios con que se aplican los programas, gestión, y los recursos que se requieren para tal fin, objeto de esta investigación, que pretende generar un modelo de evaluación que sea auto aplicable por los responsables de la administración de las instituciones educativas incorporadas a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, y que les permita contar con un parámetro para su auto mejora.

2.5 Hipótesis

La eficiencia administrativa en una organización generadora de servicios educativos que garantice su permanencia en el mercado, su imagen competitiva y la correspondiente demanda de sus servicios, estará directamente relacionada con la aplicación de las técnicas de la ciencia administrativa en la institución por parte de sus dirigentes.

1.6 Metodología

La metodología se describe como el proceso de investigación como tal, es decir, los sujetos estudiados, el material utilizado y el procedimiento que se sigue, en la búsqueda del conocimiento científico, el objetivo es proporcionar la información detallada acerca de la forma en que se va a llevar a cabo la investigación, esta información permitirá evaluar la validez y adecuación que tienen los métodos e instrumentos utilizados.

El método científico es un proceso ordenado que incluye una secuencia de pasos reconocimiento y definición del problema; formulación de hipótesis; análisis de los datos; establecimiento de las conclusiones con base en la confirmación o rechazo de la hipótesis (Gay: 1987:4)

Los métodos de investigación se clasifican en dos categorías. Los experimentales y los no experimentales. Los métodos experimentales implican alguna forma de manipulación de la variable independiente, mientras que los métodos no experimentales estudian los fenómenos sin manipular las variables.

Para la presente investigación se aplicó el método descriptivo el cual implica la recolección de datos para probar una hipótesis sobre el estado actual del caso en estudio. Los estudios descriptivos se dividen en dos grandes ramas: a) auto informe, y b) observación. En el auto informe se

solicita información al utilizar cuestionarios, entrevistas o escalas de actitud; en la observación, la información se obtiene mediante observación directa. Este método incluye encuestas, la observación por su parte se divide en participativa y no participativa; y se basan en observación naturalista, simulada, estudios de caso y análisis de contenido.

El transcurso de lapresente trabajo de investigación desarrolló una metodología propia, apoyándose en procedimientos deductivos inicialmente, para comprobar la propuesta, que conformen un desarrollo lógico del conocimiento del fenómeno estudiado.

Dicha metodología se sustentó en dos grandes ejes. En primer término la construcción de un marco referencial del problema en el que se incorporaron las definiciones, conceptos, principios de los temas relacionados con el objeto de estudio. Dicho marco teórico abarcó los dos primeros capítulos del trabajo de investigación y estuvo sustentado por una revisión diversas fuentes que apoyó en técnicas documentales que permitieron validar la propuesta que hecha en este trabajo, amén de complementarla con las experiencias adquiridas a lo largo de cursar las diferentes asignaturas de la Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas (MAGIE) de la Facultad de Administración.

Un segundo momento en la metodología estuvo dado por la realización de una investigación de campo aplicada al Centro de EstudiosUniversitarios del Instituto Cristóbal Colón, en el que con la herramienta de la auditoria administrativa se evaluaronlos aspectos de la gestión de dicha institución. Esta segunda etapa se sustentó con la aplicación de técnicas, tales como la observación participante, la revisión de archivos y expedientes propios de la gestión, así como de entrevistas a nivel directivo y de docentes en dicha institución.

Producto del punto anterior se elaboró un diagnóstico, con un perfil administrativo de la gestión de la institución en el que se valoró el establecimiento de alternativas que permitan mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en su operación, partiendo del supuesto que todas las organizaciones son perfectibles y susceptibles de mejoras.

Esta valoración también se convertirá como parte final de esta, en una propuesta de un modelo de evaluación que permita, a cualquier administrador de organizaciones con las características del centro educativo estudiado, realizar una evaluación de su propia organización y estar en condiciones de establecer alternativas de mejora.

1.7 Técnicas de recopilación de información

Los instrumentos que se utilizaron buscan acercarnos lo más posible a la verdad de la investigación.

Entre los instrumentos utilizados se aplicaron los siguientes:

Observación directa.- esta consistió en visitas periódicas al Centro Educativo Cristóbal Colón y específicamente al área administrativa en donde se observó cuáles son las formas, métodos, procedimientos y equipos de cómputo con el que se laboran y se registran los recibos de inscripción y pago.

Observación participante.- esta consistió específicamente en dialogar en forma genérica con las personas encargadas y responsables de ejercer y dar funciones administrativas específicamente en el Departamento de cobranza y contabilidad.

Entrevista estructurada.- realizadas y ejecutadas las anteriores técnicas, se procedió a realizar entrevistas estructuradas y personalizadas iniciando con el director de este centro de educación superior y pasando

por cada uno de los elementos que conforman el área administrativa eso se hizo con el objeto de conocer más a profundidad el problema de estudio.

Cuestionarios.- posteriormente se aplicó una serie de cuestionarios a todos los niveles jerárquicos administrativos en donde se plantearon un conjunto de preguntas siendo éstas de carácter abierto, cerrado, y de respuesta múltiple todas estas preguntas planteadas también tuvieron como objetivo delimitar y profundizar en el problema de investigación; la muestra abarco al 100% de la estructura administrativa.

CAPÍTULO 2: ADMINISTRACIÓN

2.1 Concepto de administración

El estudio sistemático de la administración como rama separada del conocimiento humano tiene un origen muy remoto, la práctica de esta actividad es tan antigua como la sociedad misma, la historia del hombre está llena de evidencias que prueban la existencia de actividades organizadas que implican el conocimiento de sin fin de ideas que posteriormente fueron escritas por Frederick. W. Henry Fayol, Elton mayo y Chester i. Berman.

Tal vez no haya otra área de la actividad del hombre más importante que la administración, pues la tarea de administrar; consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para los grupos de personas que puedan trabajar eficiente y eficazmente para lograr los objetivos comunes.

La administración es esencial en toda actividad organizada, en todos los niveles de la organización de una institución, y es una actividad propia de todos y cada uno de los integrantes de la organización pública o privada.

A través del tiempo surgen corrientes científicas empezando por Taylor y Henry Fayol que han presentado diferentes deficiencias sobre la administración, tratando de completar de una forma más integral la relación de la administración con el medio.

Henry Fayol define la administración como:

El acto por el cual planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

KarstFermont E. Y Rosenzweing James.

La administración comprende la organización de los hombres y los recursos materiales para el logro de ciertos objetivos y se pueden identificar cuatro elementos: dirección hacia objetivos, a través de las personas, mediante técnicas, dentro de la organización.

Por lo anterior se define a la administración como la actividad en la cual se relacionan los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, buscando la eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos de la organización a través de la planeación, organización, y control.

Partiendo de la definición que se ha presentado de administración, se dice que es una sistematización de diferentes técnicas que provienen y se aplican dentro de contextos económicos y políticos, que dan lugar indudablemente a que la administración más que una cuestión técnica es una relación social sobre todas sus actividades.

Recordando que la administración es una ciencia inexacta, teniendo presente que se ocupa de fenómenos que siguen siendo estudiados y es que hoy las teorías y principios que permiten comprender más y mejor su práctica.

2.2 Administración y organización

A través del tiempo, las personas se han unido a otras para alcanzar sus objetivos, y poder así satisfacer sus necesidades, primero en familias, después en tribus, y más tarde en unidades políticas más complicadas. Los antiguos construyeron pirámides, templos y naves; crearon un sistema de gobierno, una forma de producción y las guerras, por ejemplo: (Lasser, 2000:55) relata cómo historiadores griegos cuentan que fueron necesarios cien mil hombres para edificar la gran pirámide, en Egipto. La obra dura 20 años en terminarse y era tan alta como el monumento a Washington.

Todo lo anterior se logra en base a la organización y todas las organizaciones se orientan por las decisiones que toman las personas que son conocidas como administradores, estos tienen la tarea de asignar escasos recursos a fines alternativos y frecuentemente en competencia, son quienes determinan la relación medios-fin y tienen la autoridad que la sociedad les concede y la responsabilidad que ellos aceptan.

Los administradores establecen las condiciones para generar empleos, ingresos, servicios, productos, atención en servicios y conocimientos.

Los administradores como las organizaciones invaden nuestra sociedad.

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permiten a los individuos realizar sus mejores contribuciones en el cumplimiento de objetivos grupales específicos.

Por lo tanto, la administración se aplica y se aplica lo mismo a organizaciones grandes, medianas y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas e industrias de servicios. El término "Instituciones" se refiere a organismos gubernamentales, compañías, universidades, etc., sean comerciales o no comerciales.

2.3 Proceso administrativo

El proceso administrativo es una forma de detallar o explicar el desarrollo de una estructura conceptual de los conocimientos de la administración, que se pueden dividir en diferentes funciones, y van a permitir las actividades realizadas por el administrador.

Durante el estudio del proceso administrativo varios investigadores, marcan diferentes funciones, aunque aparentemente puede marcar una

gran diferencia, no lo sé, ya que diferentes autores, las incluyen en otra fase dentro del mismo proceso.

Fayol toma dentro de su lista las siguientes funciones: planeación, organización, autoridad, coordinación y control.

A través del tiempo y el estudio se ha llegado a una convergencia en las fases del proceso administrativo, para lo cual en este documento y para su aplicación se utilizarán las siguientes fases: planeación, dirección, organización y control.

El proceso administrativo, como una actividad compuesta por ciertas sub-actividades que constituyen el proceso. Las funciones fundamentales son medios por los cuales administra la gente, así es como **Terry y Franklin** conceptualizan el proceso administrativo.

Sin embargo, el proceso administrativo define más su carácter dentro de la administración puesto que se “compone de una serie de actividades fundamentales de la administración, cuyas funciones se encuentran relacionadas y entrelazadas entre sí, sin marcar donde empiezan una función después de la otra, manteniendo una circulación continua y ordenada de las funciones”.

2.3.1 Planeación

La planeación indica seleccionar objetivos, así como las acciones necesarias para cubrirlas, requiere tomar decisiones para los cursos de acción que se van a elegir de diversas alternativas, en ella se tomará una determinación de desarrollo, visualización de fuerzas, riesgos y oportunidades, estableciendo tiempo, lugares y actividades, desarrollo de las actividades, estrategias, metas y programas, estimaciones, pronósticos de los recursos con que cuenta la institución u empresa

2.3.2 Organización

La organización se refiere a la del trabajo, el reparto de tareas en los recursos empleados; en esta etapa se establece la estructura de funciones y divisiones de trabajo, para asignar responsabilidad o actividades, horizontales o verticales, marcándose por las jerarquías de los individuos o departamentos. Cumpliendo por objetivos establecidos para llegar a un mismo objetivo común de la institución.

2.3.3 Dirección

En esta fase se presentan dos funciones que se ejecutan al mismo tiempo. Una nace en el liderazgo, donde se marca el carácter y la forma de la institución, articulando y ejemplificando los valores y política de la misma y por el otro lado, la forma interpersonal y jerárquicamente de comunicar a los subalternos de la ejecución del trabajo. Es decir, influir en los individuos a que cumplan con sus labores.

2.3.4 Control

Por último el control, que consiste en vigilar, medir y corregir el proceso basándose en objetivos, normas y metas establecidas en el proceso de planeación.

El control se efectúa por cada individuo o por toda la organización, buscando a que se apegue a los planes para llegar al objetivo marcado según la organización.

2.4 Recursos de la administración

En el diseño y construcción de una organización que busca un objeto determinado esta debe saber cuáles son los recursos con los que cuenta para el desarrollo de dicha institución. Los recursos con los que debe contar una organización son los siguientes:

Recursos humanos –fuerza de trabajo, como intelecto

Recursos materiales –herramientas para transformar, como para ser transformado.

Recursos tecnológicos –forma de proceso de trabajo.

Recursos financieros– movimiento económico

Financiamiento

Estos recursos esenciales permiten que la organización tenga movimiento para realizar cada una de las actividades, estos recursos deben ser integrados a los individuos para realizar su trabajo. Proporcionados para satisfacer las demandas de la empresa, más que un gasto es una inversión, que ayudara para llegar a las metas planeadas y a los objetivos planeados.

2.5 Sistemas

Se han utilizado varios grupos de conceptos de sistema para definirlo, (StanfforBeer 2000: 184) define al sistema como “cualquier conjunto de elementos dinámicamente relacionados” (Sexton William 1994: 78) la define como “un conjunto de partes interrelacionadas que requieren insumos, producen ciertos resultados”, sobre lo anterior se puede concluir que sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e independientes, arregladas de manera que produzca un todo unificado. Algunos sistemas son más complejos que otros. Por su forma y su estructura, otros son subsistentes del mismo sistema.

Los sistemas administrativos de una organización, cuentan con: planeación, organización, dirección y control, y son el patrón global por diferentes actividades gerenciales. Cada una de ellas se relaciona con el sistema administrativo general.

2.5.1 Elementos de un sistema

Los elementos de un sistema son muy sencillos y básicos para que se considere un sistema este debe de contar con tres elementos:

- Entradas
- Proceso
- Salidas

2.5.2 Clasificación de los sistemas

Los sistemas se pueden clasificar desde diferentes ángulos o según su origen, estos pueden ser naturales, cuando son resultado de un proceso natural o artificial, cuando el ser humano invierte en su creación. También son clasificados como abiertos y cerrados. Abiertos son cuando tienen una acción recíproca con el medio ambiente, y el cerrado simplemente no tienen acción en el medio ambiente, como a continuación se detalla la clasificación de los sistemas.

1. Por su origen

- a) Naturales
- b) Artificiales, creados por el hombre

2. Por número y complicitad de los elementos y relaciones

- a) Simples
- b) Complejos
- c) Muy complejos

3. De acuerdo a la posibilidad de predecir su comportamiento

- a) Determinístico
- b) Probabilística

4. Por su naturaleza

- a) Adaptables
- b) No adaptables

5. Por su reacción

- a) Adaptables
- b) No adaptables

6. Por su influencia con el resto del universo

- a) Sistemas relativamente aislados
- b) Sistemas absolutamente aislados

7. De acuerdo al tipo de entradas y salidas

- a) Físicos
- b) De información

8. Por su interacción con el medio ambiente

- a) Abiertos
- b) Cerrados

2.5.3 Subsistema

El subsistema es parte del mismo sistema, en la naturaleza existe una infinita cantidad de sistemas que se interrelacionan entre sí, y que cada uno tiene su propia forma de acción, tienen sus propias funciones. Es decir, el átomo es un sistema pero es parte de otro sistema que compone a un elemento.

Es ahí donde el átomo se convierte en un subsistema del sistema elemento, y a su vez el elemento se convierte en subsistema de otro sistema. Creándose una retroalimentación de sistema a subsistema, y de subsistema a sistema. Siempre de una forma continúa

El subsistema realiza una función específica del sistema que ayuda al logro de los objetivos en conjunto.

2.5.4 Teoría de sistemas

El estudio de la teoría general de sistemas comienza a tomar importancia a finales del siglo XX con las investigaciones del notable fisiólogo **Walter Canon** en el campo de la regulación y el equilibrio de los organismos vivos, a él se le debe el concepto de homeostasis fundamental, no solo en sistemas sí/no en la misma cibernética, posteriormente el matemático **Ross Ashby** y **Norberto Wiener** se profundizaron en el control y la comunicación como “agrupaciones de elementos en constante interacción” (sistemas) que se componen de agrupaciones afines con pequeños (subsistemas) en continuo movimiento o interdependencia.

2.5.4.1 Aplicación de la teoría de los sistemas

La teoría de sistemas en la administración permite una serie de ideas para una mejor comprensión y un tratamiento más dinámico de las estructuras, funciones y los procedimientos de cualquier organización, e independientes de objetivos particulares. Las partes importantes de estas ideas son:

- Vinculación e interdependencia entre las partes principales de una institución.
- La determinación precisa de los mecanismos entre las partes.
- Identificación entre los recursos e insumos que se requieren para lograr los objetivos.
- Señalamientos que permiten la adaptación, estabilidad y subsistencia de las instituciones, para mantener el equilibrio y regular las acciones.

2.5.4.2 *Por qué aplicar la teoría de sistemas*

El enfoque del comportamiento de los elementos de la administración tiene relación a un sin fin de elementos, manifestando que en cada uno de ellos existe un contexto de múltiples interrelaciones de distinto nivel de importancia.

La importancia de las interrelaciones se dará conforme a la aportación que se dé a los elementos, y a las acciones que se realicen a otros elementos.

Para producir resultados específicos que justifiquen la participación individual de los elementos en el conjunto de interrelación, los elementos están estrechamente ligados por las interrelaciones ejercidas que producen un resultado específico a través de lo que llamamos sistema.

Es importante resaltar que teoría de sistemas tiene un carácter de ciencia básica que incluye diferentes campos como ingeniería de sistemas, investigación de operaciones o ingeniería humana.

La teoría de sistemas en la administración ayuda a marcar las relaciones y las limitaciones de los elementos que están dentro de la organización. Con ellos se pueden conocer los ejercicios de la organización y el logro de sus objetivos y finalidades.

2.5.5 Sistematización en la administración

La aplicación de la teoría de los sistemas en la administración, está totalmente ligada a la administración que está sumergida en la teoría de sistemas, la administración como una técnica del hombre es necesaria, existe la administración científica, con teorías, métodos y procesos, ya marcados.

La intervención de la sistematización en la administración es total. Lo observamos dentro de lo que es el proceso administrativo. Las partes que integran el proceso, planeación, organización, dirección y control; cada parte tiene su propio entorno de trabajo pero no son independientes, son subsistemas del sistema proceso administrativo, y además van a interactuar con los recursos de la organización, que son los humanos, materiales, financieros y tecnológicos. La sistematización en la administración consiste en juntar los recursos en un proceso y ejecución de actividades para emitir un resultado común.

Se puede, entonces, cerrar, con un concepto integral de la administración.

Administración: es el quehacer humano que busca hacer eficientes y eficaces los recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales y recursos tecnológicos por medio de un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) que este interactuando continuamente y sistemáticamente, con el fin de que la organización sea redituable.

2.6 Organización y tipos de organizaciones

2.6.1 Organizaciones

Todo organismo social cualquiera que sea el tipo de actividades que realice para la sociedad requiere de una estructura modelo ideal para especificar y realizar las funciones necesarias que le permitirán alcanzar los objetivos propuestos. El significado de una organización se describe como la define Blau "la distribución a lo largo de las líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en la relación de los papeles entre la gente"

La conformación de una organización empieza desde el individuo, cuando este busca un fin de satisfacer en su propia necesidad, y

encuentran en más individuos sus necesidades buscando un fin común, creando así un “grupo”, grupo de individuos con un objetivo compartido, en este grupo se tienen que realizar un sin número de actividades para satisfacer las necesidades del grupo, para realizar estas actividades se tendrá que establecer una organización que permita cumplir a cada individuo su función dentro del grupo, es así como se establece una organización en su forma básica.

El control interno, base sin la cual no podría operar en forma satisfactoria una organización, pero alcanzar estos fines por los cuales fue creada, debe de existir un ordenamiento de las partes que la componen. En esto consiste la organización, es decir, es la estructura de la organización y el ordenamiento lógico de sus partes, componentes, de tal manera que cumpla con los fines para los cuales fue creada.

Los aspectos que son necesarios son:

- Aspectos jurídicos
- Aspectos financieros
- Aspectos humanos

Aspecto jurídico.

En el aspecto jurídico se deberá elegir el tipo jurídico para cada organización.

Existen varios elementos que deben considerarse al hacer la elección de este aspecto.

Simplicidad o complejidad de la organización. Las formas jurídicas más simples o sencillas son las adecuadas para organizaciones pequeñas.

Las formas complicadas y elásticas serán las apropiadas para las grandes organizaciones que cuentan con los elementos necesarios para su funcionamiento.

Al seleccionar el tipo de organización deberá tenerse presente el desarrollo que en el futuro tendrá la misma para que el tipo de organización seleccionado pueda resolver las dificultades que el propio desenvolvimiento de la misma vaya teniendo. De lo contrario traerá problemas de reorganización y transformación.

Los recursos financieros están conformados por los capitales con que cuenta la organización al iniciarse su operación, estos influyen en la forma jurídica que se adopte. No todas las formas jurídicas ofrecen las mismas ventajas para recurrir posteriormente a la adquisición de mayores recursos financieros; las formas simples y sencillas no ofrecen grandes posibilidades para la adquisición de nuevos y mayores recursos.

Responsabilidad de los socios. Este elemento es determinante ya que depende de la responsabilidad que quieran adquirir los socios. Si los propietarios están dispuestos a tomar un riesgo, hasta por sus bienes personales, la forma que se elija será una sociedad de nombre colectivo en donde los socios tienen una responsabilidad limitada y buscaran el control absoluto de las operaciones,

Aspecto financiero

En el aspecto financiero se analizan de forma cuidadosa al organizar una sociedad los siguientes aspectos:

- Los puntos esenciales serán en forma simplificada
- Se hará un cálculo del capital inicial para constituir la empresa
- De este capital, cuanto será efectivo, cuanto en valores e inmuebles

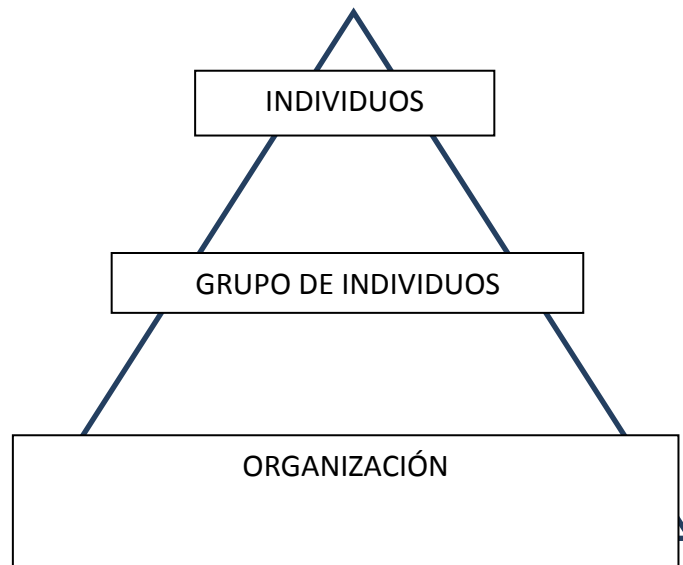
- Que títulos representaran ese capital
- Como serán las exhibiciones del capital en tiempo y forma
- Calcular el capital de trabajo
- Posibilidades para conseguir crédito

Aspecto humano.

En la vida organizacional moderna se enfatiza el elemento humano, ya que es el más importante en la organización y en el funcionamiento, luego entonces, la administración en general descansa en un renglón específico relativo a los recursos humanos, es necesario tener conciencia de que sin el de nada valen los recursos que se dispongan. Por ello resulta conveniente contar con una administración adecuada de personal.

El personal deberá ser el adecuado, tener la habilidad y capacidad requerida para alcanzar las metas fijadas con el ambiente adecuado y los instrumentos necesarios para realizar su valor. Para que se logren los fines perseguidos por la organización deben existir relaciones directas e indirectas entre el personal de toda organización. Por lo que en toda organización se debe analizar:

El puesto es uno de los factores más importantes para que funcione la organización, el análisis de puestos es la técnica que permite delimitar las actividades que a cada uno le corresponde y a la vez, traza una guía para el desarrollo de los mismos; el puesto es el agrupamiento de actividades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal. Para que se logren los fines perseguidos por las organizaciones, debe de existir una adecuada administración de los recursos humanos.



2.6.2 Tipos de organización

Las distinciones que normalmente se hacen son las lucrativas y no lucrativas, con esto se empieza una ramificación de los tipos de organizaciones. Se sabe que todas las organizaciones buscan un fin de satisfacción, sea el que sea. Las organizaciones con un fin lucrativo buscan un objetivo individual para sus propios beneficios. Y normalmente los no lucrativas el beneficio es social, pero con un beneficio propio.

- **Organización con fines lucrativos**

Organismos empresariales, individuales, de ventas, financieros, de servicios

- **Organismos con fines no lucrativos**

Organismos gubernamentales, no gubernamentales, sociales, públicos, beneficiarios, etc.

Gutiérrez Sánchez y Rodea Miranda (2002) describen a la organización en sentido técnico jurídico, como el ente creado por un acto de voluntario de los interesados, en aras de un interés común, con el propósito de obtener ganancias. (2002: 35)

Los socios se comprometen a aportar un patrimonio en común integrado por dinero, bienes u otro tipo de recurso, con la intención de participar en los beneficios.

Por otro lado, la sociedad mercantil es una asociación de personas que crean un fondo patrimonial común para colaborar en la explotación de una organización, con ánimo de obtener un beneficio individual participando en el reparto de las ganancias que se obtengan. (Ley general de sociedades mercantiles: (2005: 40-45)

La sociedad nace a la vista jurídica como consecuencia de un contrato.

Toda organización debe contar con una estructura organizacional, y estas presentan diversas combinaciones de la división de sus funciones y de autoridad, mediante las cuales se realiza la organización, se expresan en formas graficas de relaciones de personal u organigramas y se complementan con los análisis de puestos.

La ley general de sociedades mercantiles, describe tres tipos de estructuras organizacionales básicas:

La lineal, la funcional, la staff.

Organización lineal.-Se llama así porque entre cada superior y subordinado hay una línea directa y única de autoridad y responsabilidad, es la organización más simple y antigua, se basa exclusivamente en la jerarquía y en la unidad de mando, cada subordinado se reporta únicamente y exclusivamente a un solo jefe.

Organización lineal se fundamenta más en la autoridad y responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, esta se ejerce cuando la autoridad llega directamente de un nivel superior, en donde siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas ininterrumpidas. Esta organización lineal tiene forma de pirámide.

Organización funcional.- Se llama así porque cada persona se subordina a varios jefes simultáneamente, por lo que cada uno de estos jefes está especializado en una actividad funcional, siendo esta en extremo descentralizada, pues permite que cada subordinado se comunique directamente con el superior que puede resolver el problema de inmediato.

La organización funcional se aplica en particular en medianos y grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un superior que tiene a su cargo una función determinada y como jefe de todos los superiores esta un director que coordina las tareas de los demás jefes, conforme al pensamiento los propósitos de la organización.

Organización staff. Esta organización la aplican las grandes empresas, que tienen el principio de jerarquía (autoridad lineal) y el principio de la especialización (autoridad funcional) ambas importantes para la administración moderna.

Los organigramas representan las principales funciones y líneas de autoridad de una organización, representa la estructura organizacional y los cargos que componen una sociedad.

Rodríguez Valencia (2002) y (2006) señala que los organigramas se pueden clasificar en tres tipos, de acuerdo a su:

1. Contenido
2. Ámbito de aplicación
3. Presentación

Por su contenido se clasifican en:

- **Estructurales.** Tienen por objeto la presentación grafica de los departamentos y unidades administrativas que integran la organización, así como sus relaciones de jerarquía, su importancia radica en que sirve de base para el diseño de otros esquemas. Este tipo de organigrama debe de aparecer como parte integrante de los manuales generales de organización.
- **Funcionales.**-Indica las principales funciones asignadas que realizan los órganos representados, éstas pueden transcribirse de acuerdo al lugar que ocupa dentro de un proceso.

Por su ámbito de aplicación se clasifican en:

- **Generales.**-Representan únicamente los órganos principales de la organización y sus interpelaciones básicas.
- **Específicos.**- Detallan determinados aspectos de la organización de unidad o de área de una organización.

Por su presentación se clasifican en:

- **Vertical.**-Es que el muestra la jerarquía organizada desde el puesto más alto al puesto más bajo.
- **Horizontal.**-Representa actividades ramificadas de izquierda a derecha colocando el nivel superior a la izquierda. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre unidades, se representa entre líneas dispuestas horizontales.
- **Mixtos.**-Se utilizan combinaciones horizontales y verticales con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo.
- **De bloque.**- Representa un número mayor de unidades de espacios reducidos, permitiendo así la aparición en el gráfico de las unidades ubicadas en los últimos niveles.
- **Circular.**- En él se sitúan al administrativo en el centro del círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del jefe u responsable administrativo.

2.7. Eficiencia y eficacia

En ocasiones se suele confundir la conceptualización de la eficiencia, por su relación tan estrecha. Y sin embargo tienen significados diferentes y presentan un rasgo importante, de que las cosas funcionan o no funcionan. Y a su vez tienen una relación importante para el trabajo de toda organización.

La principal diferencia entre las dos:

- Eficiencia, se marca como parte cuantitativa de los resultados.

- Eficacia, como la forma cualitativa de las actividades así como de los resultados.

En las instituciones o empresas se ocupa la eficiencia y eficacia para la medición y control de los objetivos y metas planeadas.

2.7. Eficacia

Se pueden encontrar varias formas de eficacia que revisen características complementarias y no excluyentes que son la eficiencia social, la económica, funcional u operacional y administrativa.

Los objetos de una operación son múltiples y variados. Los objetivos deben relacionarse con diferentes políticas institucionales.

2.7.2 Eficiencia social

Se refiere a las necesidades de la colectividad, de los sistemas económicos sociales considerados como prioritarios. Son por lo tanto, demandas que no solo el estado requiere satisfacer en virtud de la ideología inmersa en sus fundamentos, si no condiciones necesarias para sostener su equilibrio y la correlación de las fuerzas sociales, implica opciones y relaciones con el modelo costo-beneficio.

2.7.2.1 Eficiencia económica

La eficiencia económica está íntimamente relacionada con la "eficiencia social" pero sus términos de evaluación definen en términos de política económica, así será inferida por la orientación de la política de empleo, la progresividad y la proporcionalidad de la política contable, la

corrección de distorsiones de mercado, la maximización del producto, se expresa en los objetivos políticos e implícitos de la organización.

2.7.2.2 Eficiencia funcional u operativa

La pertenencia de toma de decisiones merecerá determinadas calificaciones de la labor desempeñada implementando la calidad de la ejecución, la capacidad de funcionamiento de dirección, donde se compone el complejo proceso de la organización, planeación, dirección y control.

2.7.2.3 Eficacia administrativa

En ella se engloba la eficiencia en todos los aspectos y se define como el grado de bondad eficiencia con que los administradores de una organización en un ambiente dado logran los objetivos de la misma.

2.7.3. Eficiencia

Determinando la conceptualización de la eficiencia como una forma de medir los resultados vinculados con las metas previstas en función de los insumos aplicados. Hablamos de insumos a todos los recursos con que cuenta una organización, es un espejo de los resultados que son totalmente cuantificados.

2.7.3.1 Eficiencia productiva

Refleja el nivel de la utilidad, monto, transferencia, precios, tarifas y el nivel de auto financiamiento o la capacidad de cubrir los costos, en términos generales, representan una cuantificación de la eficiencia funcional financiera.

El análisis administrativo permite conocer las partes que conforman toda una organización.

El análisis marca la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los propios elementos de esta. También el análisis, es parte de la planeación estratégica, que busca en el ambiente amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Para realizar un análisis hay que descomponer las partes de un todo, es decir, un sistema para estudiar su composición y su acción con el medio ambiente.

Todos los días realizamos un análisis de infinidad de cosas, cuando interesa algo lo estudiamos y conocemos su función en el ambiente al causar un resultado.

Lo mismo pasa en los sistemas, este análisis mostrará de que está compuesto y cuál es su relación con el ambiente o su relación con otros sistemas o subsistemas.

CAPITULO3: ANÁLISIS Y ORGANIZACIÓN

3.1 Tipos de análisis administrativos

Existen diferentes criterios para realizar el análisis administrativo:

1. Operación
2. Empírico de los casos (análisis empresarial)
3. Del comportamiento humano
4. Sistema social
5. Teoría de las decisiones
6. Centro de comunicaciones
7. Matemático

3.1.1 Análisis operacional

Relaciona el conjunto de conocimientos administrativos con la naturaleza de la tarea administrativa. Emplear las funciones administrativas es lo más adecuado para realizar, es decir, analizar las actividades de proceso administrativo, calificando y analizando las funciones.

El enfoque operacional considera a la administración como un conjunto de conocimientos de aplicación universal con teoría y principios aplicables a empresas u organismos de toda clase.

3.1.2 Análisis empresarial

Analizar la administración desde un estudio de las experiencias, tiene la oportunidad de ver las cosas en forma general, mirando los éxitos y errores, y las formas de resolver las cosas, de una forma más individual y desde un punto de vista particular.

3.1.3 Análisis sobre comportamiento humano

Se basa sobre la tesis de que la administración implica actuar con y mediante la gente y que, por lo tanto, su estudio debe concretarse en las relaciones interpersonales.

3.1.4 Análisis del sistema social

Se relaciona estrechamente con el comportamiento humano, se trata de quienes ven la administración como un sistema social, es decir, un sistema de interrelaciones culturales.

3.1.5 Análisis teoría de decisiones

Es totalmente sobre la relación racional, es decir, escoger un curso de acción entre varias alternativas presentadas.

3.1.6 Análisis de comunicación

Ve al administrador como el centro de las comunicaciones y alrededor de este el conocimiento de la administración de la organización.

3.1.7 Análisis matemático

Este enfoque, basa en los modelos y teorías matemáticas, permite ver el funcionamiento de las actividades. Trata que el análisis tenga un proceso lógico en las actividades, estrechamente relacionado a la teoría de las decisiones, la cual va a permitir fijar objetivos cuantificables y reales.

3.1.8 Análisis interno y externo

Cuando se realiza un análisis no importa de qué tipo se realice, se debe observar a la organización como un sistema y se debe realizar un análisis externo e interno.

Esto ayudara a tener una visión de un sistema administrativo.

3.1.8.1 Análisis interno

Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de los recursos disponibles para la organización

3.1.8.2 Análisis externo

En esta etapa se deben examinar tres ambientes, el inmediato o el área donde se desarrolla la empresa, el ambiente nacional o local, que en la planeación estratégica marca las oportunidades y amenazas de la organización.

3.1.9 Ampliación

Para nuestro objeto de estudio se realiza análisis operacional. Esto permite visualizar las funciones administrativas desde un punto de vista sistemático, mostrando así la acción de los recursos utilizados y su integración en el proceso administrativo.

3.2 Diagnóstico

Un diagnóstico será realizado después de un análisis, en el análisis, se mostrará las partes del todo que se va a estudiar. Esas partes serán analizadas para realizar un diagnóstico.

Al diagnóstico se le define como el que determina el carácter mediante un examen de los signos del ambiente.

Hampton David define al diagnóstico como “partes de la planeación estratégica para observar las fuerzas y debilidades que repercutirán en los planes para afrontar el ambiente”

Definimos al diagnóstico como la forma de identificar las acciones de un ambiente para descubrir los problemas de una o varios problemas de la organización.

Objetivo del diagnóstico

El diagnóstico es la base fundamental de todo trabajo del consultor administrativo. Para que este diagnóstico sea de verdad debe de alcanzar los siguientes objetivos.

- 1.-Definir e identificar los problemas más importantes de la empresa.
- 2.-Establecer prioridades para su solución. Estas están directamente relacionadas con la importancia y magnitud de los problemas.
- 3.-Definir las relaciones tentativas más aplicables de acuerdo con los puntos anteriores.
- 4.-Establecer un plan practico, acorde con las posibilidades específicas de la empresa para desarrollar las soluciones correspondientes.

Los que se debe buscar en un diagnóstico en toda ocasión es la existencia de áreas determinadas que pueden ser consideradas claves para el éxito de sus operaciones.

Por lo anterior, es necesario tener un buen conocimiento general de:

- 1.- Los propósitos de la organización
- 2.- La estructura actual de la organización
- 3.- Sus productos o servicios
- 4.- Sus clientes o beneficios
- 5.- La información que de base para las funciones de gerencia

- 6.- Su organización
- 7.- Ventas o comercialización
- 8.- Productos o productividad
- 9.- Finanzas y control

3.3 Auditoría administrativa

La auditoría administrativa es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros contables de las organizaciones, para observar su exactitud no obstante este no es su único objetivo.

En forma sencilla y clara escribe Holmes:

“La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos”

El objetivo de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de las empresas en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluación, recomendaciones asesorías e información concerniente a las actividades revisadas.

Según Williams P. Leonard. La auditoría administrativa se define como:

“Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de sus recursos humanos y materiales”.

Fernández Arena J. Sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los

Integrantes de la institución.

Entre los objetivos prioritarios para la aplicación de la auditoria administrativa tenemos:

De control.-Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento de la organización en relación con los estándares establecidos.

Esta ayuda al reafirmamiento de las operaciones, procura arreglar acciones innecesarias de acuerdo con los objetivos determinados y lograr el mejor desempeño en las organizaciones.

De productividad.-Encauzar las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización.-Determinan que se curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio.-Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.-Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio.-La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización

De aprendizaje.-Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capacite para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.-Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestación de la organización.

Por lo anterior, es importante especificar las formas de aplicación de la auditoria en sus diferentes clases para conocer y delimitar el área de acción de nuestro objeto estudio.

La principal herramienta que permite llevar a cabo la evaluación y el control de la administración y evaluación de las empresas es conocida como "auditoria administrativa".

Esta ayuda al reafirmamiento de las operaciones, procura arreglar acciones innecesarias de acuerdo con los objetivos determinados y lograr el mejor desempeño en las organizaciones.

Con esta técnica, el administrador no pretende invadir el trabajo del contador en la aplicación de la auditoria en la organización, para un contador la auditoria debe enfocarse solo a los aspectos operativos de la organización como son las finanzas, producción, comercialización y recursos humanos, todo en un aspecto financiero, la auditoria administrativa está relacionada con el proceso administrativo en las fases que lo integran planeación, organización, dirección y control.

Por lo anterior, es importante especificar las formas de aplicación de la auditoria en sus diferentes clases para conocer y delimitar el área de acción de nuestro objeto estudio.

3.3.1 Tipos de auditoria

Lo anterior, conduce a considerar las similitudes y diferencias de las cuatro clases más importantes de auditoria.

1. Auditoría financiera
2. Auditoría interna
3. Auditoria de operaciones
4. Auditoria administrativa

Estas clases de auditoría tienen varias características en común:

- A. Toda auditoria se efectúa mediante normas predeterminadas y aplicables
- B. Todas tienen carácter deductivo, por lo tanto, son disciplina en las que se requiere juicio.
- C. Aunque el proceso de forma juiciosa se asemeja en metodología a la ciencia, las conclusiones alcanzadas se basan en nuestras más pequeñas.
- D. Independencia es interactiva en todas las clases de auditoría.

Pero estas tienen diferencias y límites en su ejecución por eso hay que definir las.

3.3.1.1 Auditoría financiera

Esta es efectuada mayormente por los contadores donde se hace una revisión de controles y registros contables, realizándose una crítica y dictamen sobre recursos y estados financieros de la misma.

3.3.1.2 Auditoría interna

Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficacia de otras clases de controles: procedimientos contables y además registros; informes financieros; normas de ejecución (como presupuesto y costo estándar); etc.

3.3.1.3 Auditoría de operación

Evaluación sistemática de efectividad en la unidad de funciones y normas de la organización, verificando que los objetos se cumplan, y puntualizando los lugares donde pueda mejorarse.

3.3.1.4 Auditoría administrativa

Es el examen de desarrollo de toda organización para evaluar la utilización de todos los recursos; además de sus procesos, métodos y resultados, conforme a las metas y objetivos que se hayan, arcado.

3.3.2 Definición

Existen varias definiciones de lo que es la auditoría administrativa, entre ellas las siguientes:

(William P. Leonard. 1997:137)

“Puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno, cualquier parte de un organismo.”

Instituto Americano de la Administrativo (I.A.A.)

“Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas sujetas a investigaciones que permiten tener una evaluación de la administración”.

José Antonio Fernández Arena

“Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales (de servicio y económicos) con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura (recursos humanos, materiales y técnicos) y la participación individual de los integrantes de la institución”.

A consideración se propone una definición:

Se puede afirmar, con una definición particular que “esta consiste en el diagnóstico, análisis e investigación de una institución privada o pública de cualquiera de sus partes con el objetivo de conocer su funcionamiento en los sistemas administrativos y la utilización de los recursos con que cuenta para evaluar los cambios que sean necesarios para corregir o mejorar sus acciones.

3.3.3 Finalidad

La auditoría administrativa como técnica reviste un carácter instrumental que tiene como finalidad servir a la administración en su labor

básica de control, realizando estudios y análisis en su labor básica de control, realizando estudios y análisis que

Permitan determinar las definiciones causantes de dificultades sean actuales o en potencia.

3.3.4 Alcance

Es aplicable a cualquier tipo de empresas sea cual fuere su actividad, tomando en cuenta la empresa en general o puede dirigirse exclusivamente hacia divisiones, áreas o departamentos; planes, políticos, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos o utilización de recursos.

Una limitante en su aplicación parcial, es que pueden confundirse los síntomas con sus causas, cayendo en el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes.

3.3.5 Limitación en su aplicación

Un factor límite a la aplicación de la técnica de la auditoria es que existen actividades que por su naturaleza no permiten realizar evaluaciones, por lo anterior, es importante deducir a las evaluaciones realizadas, apreciaciones de carácter objetivo, eliminando al máximo que sea posible su objetividad.

3.3.6 Diferencias con la auditoría financiera

Auditoría financiera

1. Análisis en forma cuantitativa de los resultados pasados sin mirar hacia el futuro.
2. Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación y control interno
3. Existe disposición de carácter legal, referida para efectuarlas (únicamente el contador público puede aplicarlas)
4. Su fin primordial es el dictamen de los estados de cuenta financieros.
5. Verifica que las acciones de los directivos han quedado registradas correctamente en la contabilidad.

Auditoria administrativa

1. Se basa en el análisis comparativo de los resultados pasados con los esperados, así como procedimientos utilizados para medirlos cuantitativamente y cualitativamente y proyectar hacia el futuro al organismo social y lograr la máxima eficiencia.
2. Se refiere a cualquier área de la empresa y etapa del proceso administrativo.
3. No existen disposiciones a la personalidad legal de quien la práctica.
4. Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la empresa
5. Evalúa las evaluaciones y los sistemas.

3.3.7 ubicación de la auditoria administrativa dentro del proceso administrativo.

Siendo la auditoria administrativa una técnica de evaluación, que ubica en la etapa dentro del proceso administrativo y cerrado y a su vez, constituye la base la prevención y elaboración de nuestros planes.

3.3.8 Proceso de auditoria

La auditoría se utiliza para realizar la evaluación y es una su ejecución como herramienta. Los procedimientos que a continuación se mencionan son tal y como los especifica Fernández Arena.

3.3.8.1 Examen

Se refiere al examen y estudio de las áreas y funciones que han sido seleccionadas para su análisis y evaluación, para que de esta forma, se pueda llevar a cabo la planeación y programas de las actividades.

3.3.8.2 Relación de datos

Es necesario determinar las fuentes de información a que se deba recurrir y pueden ser los registros de la propia institución o de sus propios asesores. También deberán seleccionar los medios con los cuales se obtendrán los datos requeridos.

3.3.8.3 Evaluación

Una vez ya obtenida la información, es necesario llevar a cabo su interpretación y análisis reflexivo para contestar a las preguntas de ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? Y ¿Con que?, indicando cuales son las diversas alternativas posibles de acción y seleccionar aquellas que se apaguen más a los objetivos, necesidades y recursos de la empresa o institución omitiendo una operación que es válida y útil.

3.3.8.4 Presentación

Se refiere a la presentación por escrito de lo que se ha obtenido en la evaluación, así como las acciones que se juzgan prudentes y necesarias que se realicen para el mejoramiento de la empresa.

3.3.8.5 Prosecución

Su finalidad es la de completar el trabajo realizado, vigilando periódicamente que las soluciones e indicadores propuestos, sin la necesidad de incrementar sus recursos, se llevan a la práctica y no se quedan nada más en la lectura.

3.3.9 El informe

En cuanto a su forma, debe reunir que un documento de esta naturaleza ha establecido para cumplir con los fines para los cuales fue elaborado.

En cuanto a su contenido, debe indicar los objetivos, limitaciones y alcances destacando los conceptos que se consideran más importantes, emitiendo los juicios y recomendaciones pertinentes.

El informe de auditoría administrativa constituye la parte más importante y por lo tanto dinámica, debido a que proporciona a la dirección los lineamientos de acción a seguir en la forma de decisiones y a partir del efectuar los cambios y ajustes necesarios.

3.3.10 La auditoría administrativa desde el punto de vista sistemático

Como se ha visto en el capítulo anterior, la administración es un complejo sistema, integrado por procedimientos y recursos, que se

convierten en subsistemas de la administración, la auditoría administrativa es parte del subsistema de control en el proceso administrativo, permite analizar y además evaluar la ejecución de los métodos, proceso y operatividad de la organización, evaluando cada actividad desde su planeación, su organización, dirección y su control de una forma independiente, y además de los recursos utilizados por dicha actividad, así cada actividad será evaluada, como un subsistema de la organización, todas las actividades realizadas en la organización conforman un aglomerado que arroja un resultado general, eso permitirá realizar también una evaluación final.

En pocas palabras, la auditoría se realizara de lo particular a lo general con la finalidad de examinar integralmente la organización con el propósito de eliminar errores y descubrir oportunidades y potencialidades. Para mejor la administración en su eficiencia y eficacia de recursos empleados.

CAPITULO 4: INSTITUTO CRISTÓBAL COLÓN

4.1 Antecedentes

Fundación y desarrollo del universitario Cristóbal Colón

El universitario Cristóbal Colón, se fundó en 1993, siguiendo los lineamientos y normas establecidas en el reglamento de escuelas incorporadas a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Es importante señalar que en el acta constitutiva se encuentra registrado como centro de estudios universitarios del instituto Cristóbal Colón, A.C. sin embargo para efectos comerciales se conoce con el nombre de universidad Cristóbal Colón.

Esta institución surge como respuesta al incremento de la demanda educativa a nivel superior en el estado, combinada con la falta de instituciones que ofrecieran educación universitaria de calidad a un costo accesible.

Es así, como parte de su filosofía contempla una alternativa de educación superior de bajo costo, para aquellos jóvenes que al no poder ingresar a la universidad pública del estado, aspiran a obtener una preparación universitaria con el mismo contenido y calidad que en la benemérita universidad autónoma de puebla.

En sus inicios el universitario Cristóbal Colón contemplo la oferta de dos licenciaturas:

- . Administración de empresas
- . Contaduría pública

Más tarde a estas dos licenciaturas se incorporó la carrera de derecho y ciencias sociales.

Actualmente a diez años de su fundación, el universitario Cristóbal Colón es reconocido como una alternativa de educación universitaria generadora de profesionistas emprendedores que día con día se incorporan con éxito al sector productivo de la región y del país, sus instalaciones se encuentran ubicadas en la 11 oriente 1804, colonia Azcarate en la ciudad de Puebla.

Misión, visión, valores y filosofía.

En la actualidad el ámbito empresarial ha reconsiderado la importancia de establecer en las organizaciones elementos de identidad que en algunos casos involucran la historia de la empresa, y más allá de esto señalan los mitos o los esfuerzos de los fundadores en el inicio de la organización, de tal suerte que ya sea en el sector público o privado se han tomado con seriedad estos aspectos, y el universitario Cristóbal Colón, ha considerado importante establecer estos elementos de identidad a través de su misión, visión, valores y filosofía.

Misión

Formar profesionistas emprendedores que incidan positivamente en el desarrollo social "nuestro compromiso, formar profesionistas con ética y calidad académica."

Visión

Mantenemos en la dinámica de formar profesionales creativos, pro actividad, innovadores, adaptables a los procesos del cambio que la sociedad y el país necesita.

Valores

Emprendimiento, pro actividad, innovación, adaptabilidad, honestidad y responsabilidad

Filosofía

Somos una institución comprometida con la sociedad para egresar profesionales emprendedores que incidan en ella con la creatividad, adaptabilidad al cambio y pro actividad. Por lo que declaramos como principios rectores a la honestidad, responsabilidad y emprendimiento.

Es por ello que esta institución se consolida desde sus inicios para aquellos jóvenes que no pueden ingresar a la BUAP, aspiren a recibir una preparación universitaria de calidad.

Oferta educativa

Este centro brinda a los estudiantes una enseñanza de calidad, a continuación mencionaremos características generales de cada licenciatura.

Administración de empresas

La administración es el proceso de diseñar y mantener una organización en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente con objetivos específicos.

La tarea como administradores es asumir la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales.

Contaduría pública

El profesional en contaduría pública debe manejar información financiera en beneficio de la organización en que se desempeñe y debe responder a la complejidad creciente de las empresas comerciales, industriales y de servicios.

Derecho y ciencias sociales

El programa de la licenciatura en derecho y ciencias sociales está orientado a formar abogados con mentalidad humanistas, ética y social.

Los licenciados en esto están calificados para participar en el proceso de aplicación de las leyes e impartición de justicia que reclama la sociedad actual.

Estructura administrativa

La estructura administrativa es de suma importancia ya que delimita responsabilidades y especifica funciones, lo cual ayuda al logro de metas.

Este centro de estudios está organizado por orden jerárquico; ubicándose el patronato como máxima autoridad, después la dirección general de la cual se desprende la secretaria académica y la secretaria administrativa; dependiendo de la primera los coordinadores de las tres licenciaturas, coordinación de servicio social, el departamento de extensión universitaria y el departamento escolar.

Dependiendo de la secretaría administrativa se ubica al departamento contable, departamento de sistemas y departamento de servicios generales.

Organización académica

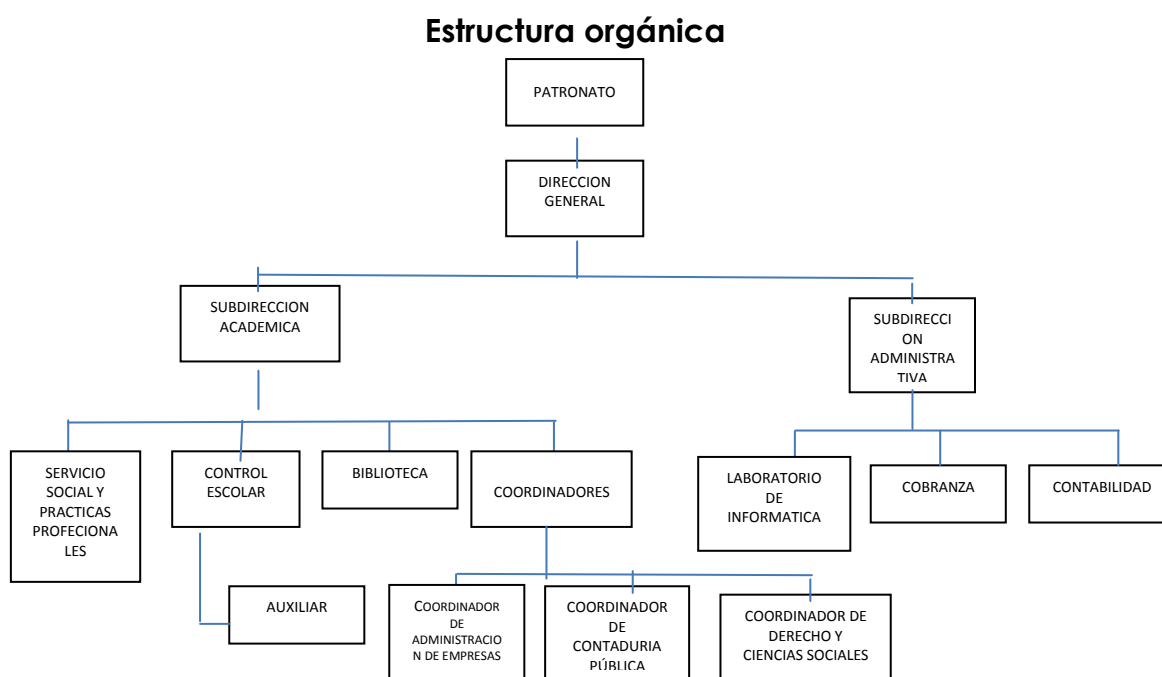
Las academias son las tres licenciaturas tienen como fin definir los objetivos programáticos de cada materia del plan curricular de cada una.

Infraestructura

“La infraestructura es esencial para el desarrollo de las actividades académicas”

Por ello las autoridades decidieron cambiar de instalaciones dos veces debido principalmente al crecimiento de la población escolar con la finalidad de brindar un mejor servicio y mejorar la capacidad de las instalaciones de esta unidad académica.

Actualmente las instalaciones cuentan con una biblioteca creada a la par con la fundación del instituto; y cuenta con alrededor de 800 volúmenes bibliográficos.



Fuente: Elaboración propia

4.2 Proceso de planeación

Para el establecimiento y diseño de variables e instrumentos de la evaluación se requiere, en primera instancia una planeación, no se puede afirmar que esta exista si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos y dirección, si esto no ocurre entonces se estará únicamente frente a estudios y análisis de planeación, los administradores hasta este momento conciben la toma de decisión como su actividad primordial, ya

que de manera continua determinan ¿Qué hacer?, ¿quién lo hará?, ¿Cuándo y dónde lo hará? Y en algunos casos ¿Cómo se hará?, sin embargo la toma de decisiones es apenas es uno entre los varios pasos de la planeación en las empresas y por qué no considerar que la planeación esté presente en la vida cotidiana de todas las personas.

Sobre este punto se puede profundizar en esta etapa fundamental del proceso administrativo, pensando no tan solo en la planeación tradicional que contempla el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, sino en aquella que realizan las empresas a largo plazo, también llamada planeación estratégica y cuyo proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años, esto llevaría a pensar que durante este tiempo las organizaciones hubieran perfeccionado y aplicado la planeación estratégica de manera eficiente y óptima.

Sin embargo se comprende y ejecuta deficientemente, esto debido a que en muchos casos el “proceso no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica, el denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización” (Goodstem, Leonard: 1998:4).

Para que un proceso de planeación estratégica tenga éxito se deben de “establecer los criterios necesarios para que la toma de decisiones diarias arrojen el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones, este estándar para evaluar que tan adecuado es el proceso de planeación estratégica de una organización es estricto y solo pocas entidades lo cumplen a cabalidad” (Goodstem, Leonard: 1998: 4), es importante considerar, que en muchos de los casos los dirigentes en las empresas desconocen el plan estratégico de la organización o más aun no se cuenta con un documento de este tipo, por otro lado se da el caso

que la planeación estratégica se considera como un ejercicio de la alta gerencia que tiene poca relación con el funcionamiento real de la organización. Lo que provoca un desequilibrio y una deficiente operación en las áreas de la empresa.

Se puede, entonces entender en un sentido estricto a la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos” en esta visión del escenario futuro de la empresa debe señalar la dirección en que desplazara la empresa y mostrar la energía para empezar ese desplazamiento.

Ese proceso de prever el futuro es diferente a la planeación a largo plazo, ya que esta se caracteriza simplemente por la extrapolación de tendencias comerciales actuales, se considera que prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada, va más allá, al implicar la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro e incluso modificarlo, se considera pertinente que para comprender el concepto de planeación estratégica se puntualicen seis factores críticos:

- La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
- La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía; en qué tipo de negocio se halla en la realidad.

- La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
- La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
- Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.
- De manera de general se podría establecer que la planeación estratégica debe de responder a tres preguntas básicas:
 - ¿Hacia dónde vamos?
 - ¿Cuál es el entorno?
 - ¿Cómo lograrlo?
- En la primera pregunta es necesario establecer con claridad la dirección, ayudados de manera importante con el enunciado de la misión ya que sin ésta, la claridad acerca del alcance de las operaciones y el conjunto de metas y objetivos específicos la organización se podría encontrar a la deriva.
- En la siguiente aseveración la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno, a sus competidores y a la amenaza y oportunidades que representan, más aún debe medir la brecha entre sus competidores y las amenazas y oportunidades que representan.
- En lo que se refiere a ¿Cómo lograrlo?, la planeación estratégica debe de establecer cuáles son los modelos de negocios específicos

que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos.

- La planeación estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que se puede llevar a cabo la visión, hay que comentar que la planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna, de igual forma contribuye para que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera la empresa, sus clientes actuales y potenciales y sus propias capacidades y limitaciones.

Se han considerado hasta este momento algunos factores críticos respecto a la planeación y elementos que tienen que ver con la dirección que queremos de la Empresa, su entorno y la forma de lograrlo, sin embargo se considera importante señalar otros aspectos.

En primera instancia el monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación, entendido esto como un proceso continuo que consiste en el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación, en este sentido se manejan aquellos aspectos que se deben abordar en forma inmediata a medida que surgen, la organización en este momento debe tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueden afectarlas, y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación, otro aspecto a considerar se relaciona con la búsqueda de valores, que en un sentido estricto “constituye un examen de los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente

los valores de los grupos de interés en su futuro". (Goodstem, Leonard y Timothy M. Nolan: 2000: 17).

Otro de los elementos a considerar es la formulación de la misión que implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la empresa, una definición precisa del propósito que busca en la sociedad y en la economía, posterior a los aspectos antes mencionados se debe mencionar el diseño de la estrategia del negocio, que considera el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización, los modelos de la estrategia del negocio que se desarrollan deben reflejar los valores y la misión general creada en las primeras fases del proceso de planeación, el diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización.

Se considera que una vez que el equipo de planeación ha previsto el futuro de la organización, se debe desarrollar una clara comprensión de su desempeño actual en un proceso denominado auditoría del desempeño, esta auditoría es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultaneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

Cuando administrativamente se habla de una auditoría del desempeño se pueden considerar las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas, es decir examinar el desempeño reciente de la organización en términos de índice de desempeño básico, que involucra flujo de caja, patrones de crecimiento, patrones de contratación, calidad, tecnología, operaciones, servicios, beneficios, entre otros que se hayan identificado como críticos en el perfil estratégico, en esta parte es

necesario actuar con objetividad y disponibilidad para evaluar en forma realista las fortalezas y debilidades internas de la organización ya que se puede dar el caso que la estructura actual no apoye en los esfuerzos para la constitución de la nueva misión.

De hecho en la auditoria del desempeño se debe incluir información acerca de las fuerzas externas a la organización que pueden ejercer un impacto en el éxito al lograr sus metas, durante este análisis externo se deben estudiar competidores, proveedores, mercados, clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan.

Afectar a la empresa de manera positiva o negativa, otro aspecto importante de la auditoria del desempeño lo constituyen las unidades estratégica de negocios, entendida como “una división, departamento o línea de producto que constituye un negocio dentro de la organización, el análisis a las unidades estratégicas de negocio debe de reflejar cuales aspectos de los negocios pierden dinero, la forma como se pueden reforzar las fortalezas y eliminar las debilidades.

4.3 Diagnóstico

El diagnóstico administrativo realizado al área de cobros del Universitario Cristóbal Colón, determinó la problemática que enfrenta esta área, problemática que de no atenderse puede poner en riesgo la viabilidad financiera de la institución, es importante señalar de manera puntual las observaciones detectadas, como se presentan a continuación:

- La estructura organizacional que presenta la institución y en la cual se contempla el área de cobro, se observa que esta, depende en línea directa de la subdirección administrativa, sin embargo al revisar las actividades concernientes a esta área se detectó que la

dirección general ejecuta muchas de estas actividades, al depender directamente el área de cobros de la función administrativa deja fuera a la función de contabilidad ya que actualmente el área contable no interviene como fase de control para verificar que los depósitos realizados cubran con lo estipulado por la institución.

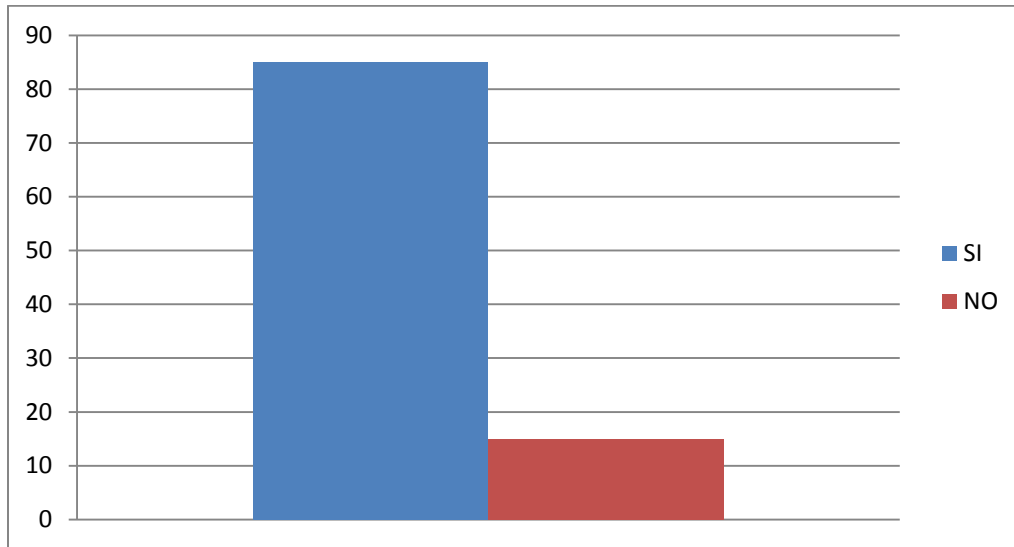
- En cuanto al procedimiento utilizado en el área de cobro, este presenta fallas que ocasiona un control inadecuado de esta actividad, por una parte porque no se lleva a cabo una estricta revisión de las fichas de depósito al momento en que el alumno las entrega, inclusive se detectaron alteraciones en fichas de pago que afectan los ingresos las operaciones de la institución.
- En relación al servicio que se proporciona a los alumnos es deficiente, ya que se presentan largas filas al momento en que los alumnos acuden a entregar sus fichas de depósitos, causando molestias y en algunos casos ocasionando que los alumnos por el mal servicio no entreguen a tiempo su fichas de depósito, lo que ocasiona efectos en la cartera vencida que presentan refleja adeudos que en algunos casos no existen ya que los alumnos han realizado sus pagos pero no entregaron las fichas.
- Por otro lado no existe un seguimiento de los adeudos pendiente que los alumnos mantienen con la institución, ya que la consulta que se puede hacer en función de sus adeudos no se actualiza de forma inmediata por lo que la forma de decisiones no se da de manera oportuna.
- En relación al reporte de cartera vencida que se genera cada mes, este no cuenta con información confiable ya que aparecen adeudos de alumnos que no son reales, lo anterior debido a que los

alumnos no entregan las fichas de depósito en tiempo, apareciendo como deudores en el reporte.

- No se cuenta con una estrategia que permita dar un seguimiento permanente a los adeudos generados por los alumnos, lo que provoca que se vayan acumulando y en un momento dado no puedan cubrirlo.
- Al realizar la revisión del procedimiento de cobros que actualmente se utiliza, se puede determinar que la problemática que presenta esta área en su operación, está dado por que se sigue utilizando un sistema manual para realizar las tareas encomendadas.
- Es necesario que el área de contabilidad se involucre en la supervisión y control de los pagos, mediante la recepción de una copia de los recibos de pagos que permita verificar la correcta utilización de los mismos, así como los montos señalados en los mismos.
- La dirección general, concentra la revisión del reporte de cartera vencida, el que analiza y establece las estrategias para recuperar los adeudos vencidos, siendo que esta función corresponde a la subdirección administrativa la que se debe cumplir con esta función.

A continuación se presentan los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados sobre el funcionamiento de este centro educativo y su forma de funcionar a nivel de las áreas administrativas; este cuestionario fue aplicado al personal administrativo y académico del CEUCC, con el fin de conocer y determinar cuáles son sus deficiencias y sus fortalezas en la formación profesional de sus estudiantes y fueron:

Grafica 1



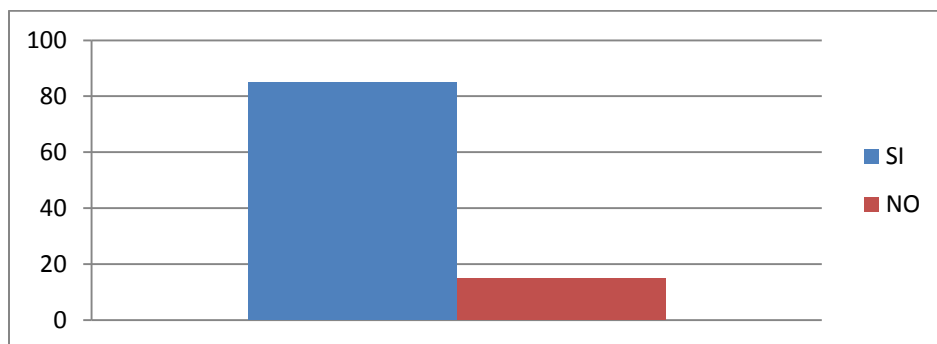
Fuente: elaboración propia

Se plantearon a cada integrante un total de 25 preguntas que contenía cada cuestionario para conocer como aplican sus funciones y actividades, los resultados fueron los siguientes:

1. La institución cuenta con planes específicos y objetivos bien definidos.

El 85% del personal respondió que no y el 15% que sí, de acuerdo con estos resultados se concluye que no cuentan con planes y objetivos bien definidos.

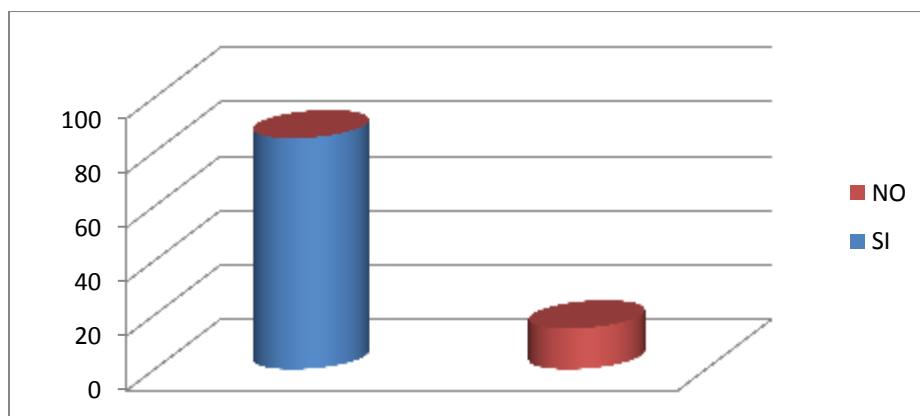
Grafica 2



Fuente: elaboración propia

2. Conocen los objetivos generales administrativos y si estos se difundían, el resultado es parecido al de la pregunta anterior el 85% respondió que no los conocen y el 15% que si lo conocen.

Grafica 3

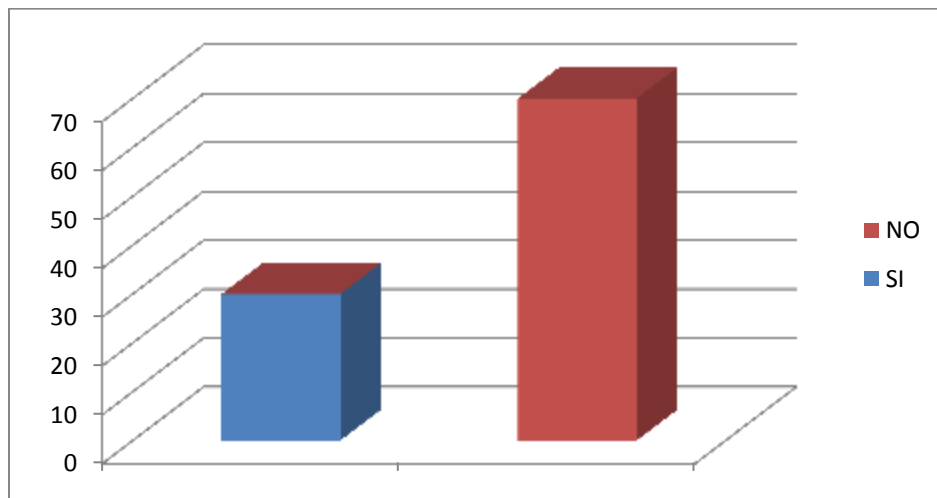


Fuente: elaboración propia

3. Conocen las políticas administrativas de la institución.

El 15% respondió que sí y el 85% dijo no conocerlas.

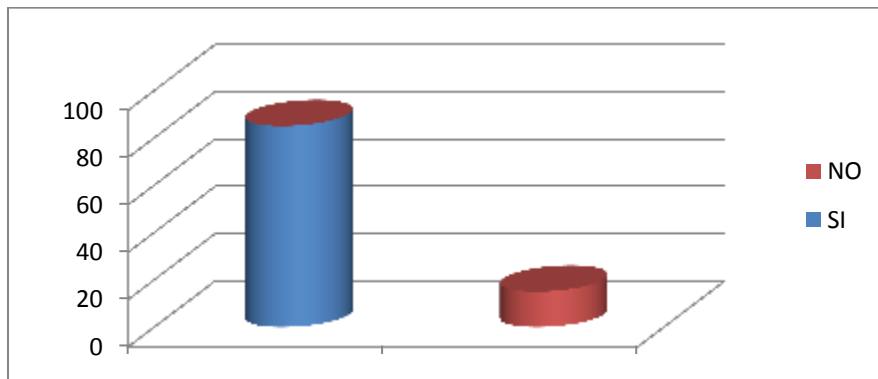
Grafica 4



Fuente: elaboración propia.

4. Existen disposiciones administrativas para asegurar el cumplimiento de las políticas administrativas .El 30% dijo que sí y el 70% dijo que no.

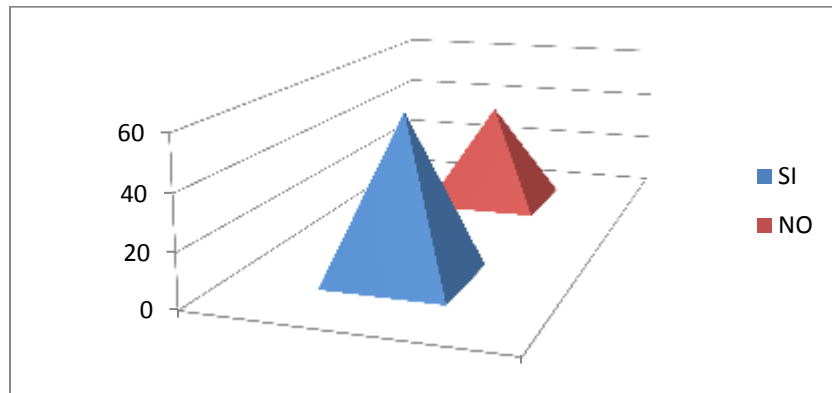
Grafica 5



Fuente: elaboración propia

5. Demandaba si estaba estipulado por escrito los procedimientos administrativos. El 85% dijo que sí y el 15% dijo que no.

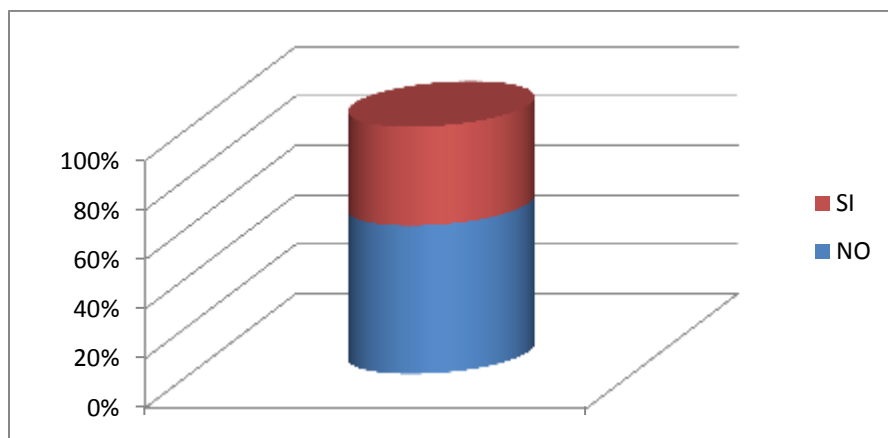
Grafica 6



Fuente: elaboración propia

6. Existe un organigrama y en este se especificaban las funciones básicas, 60% dijo que si, 40% dijo que no.

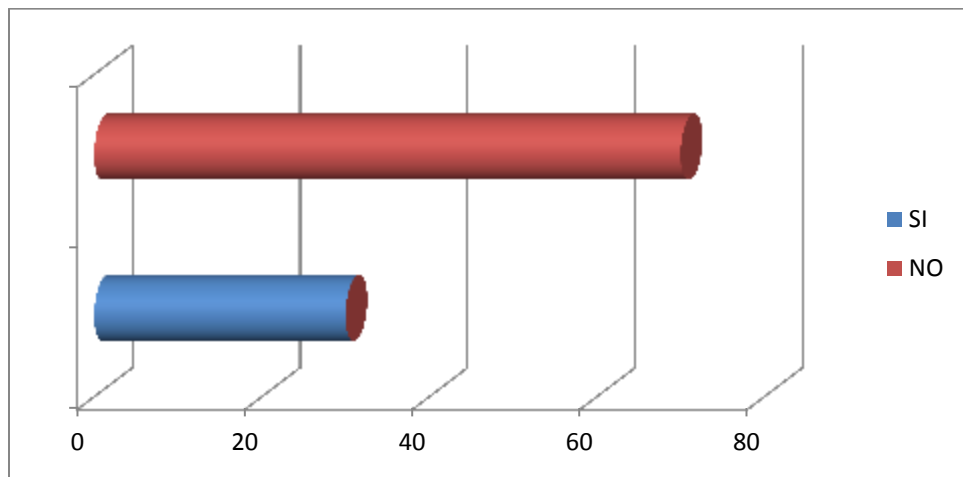
Grafica 7



Fuente: elaboración propia

7. Cuentan con un manual de organización y se aplica en cada unidad administrativa. Las respuestas afirmativas sumaron 40%, mientras que las respuestas negativas suman 60%.

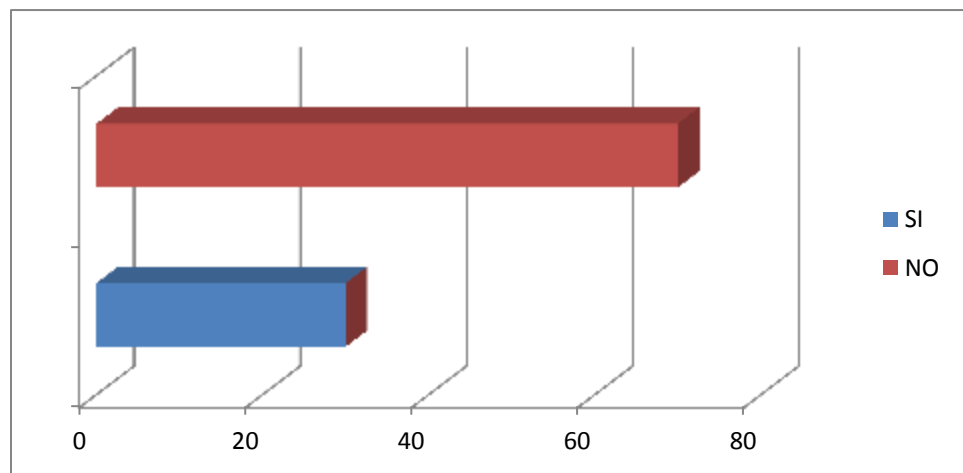
Grafica 8



Fuente: elaboración propia

8. Existen líneas definidas de autoridad y responsabilidad. El 70% contestó que sí y el 30% que no.

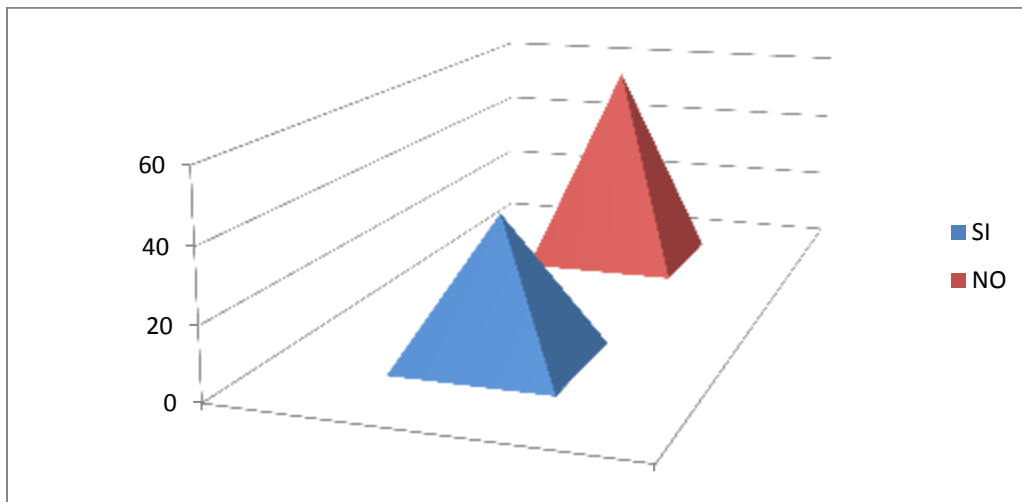
Grafica 9



Fuente: elaboración propia

9. Las funciones de puestos son claras y específicas. El 70% contestó que sí y el 30% que no.

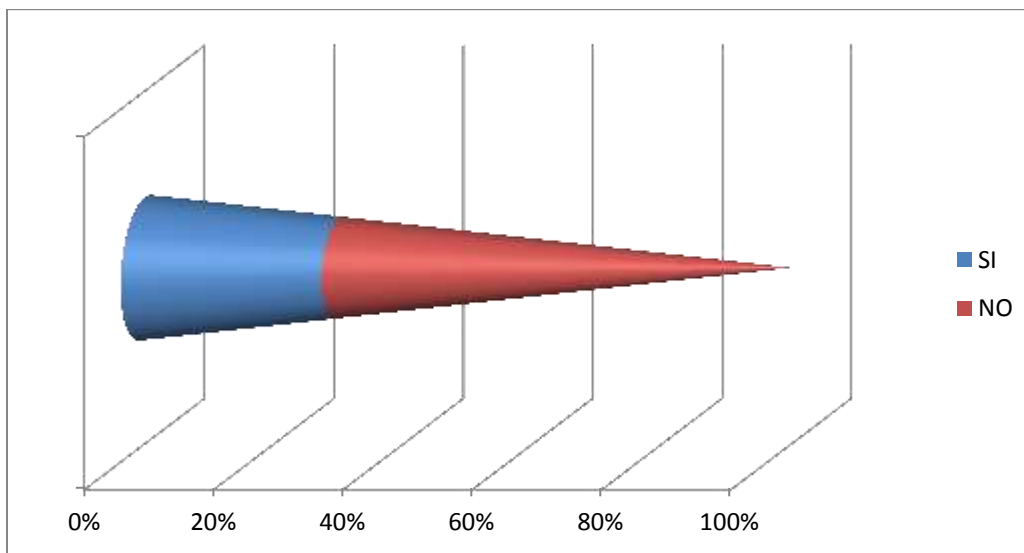
Grafica 10



Fuente: elaboración propia

10. Cuenta con un departamento de personal. El 40% respondió que sí, el 60% respondió que no.

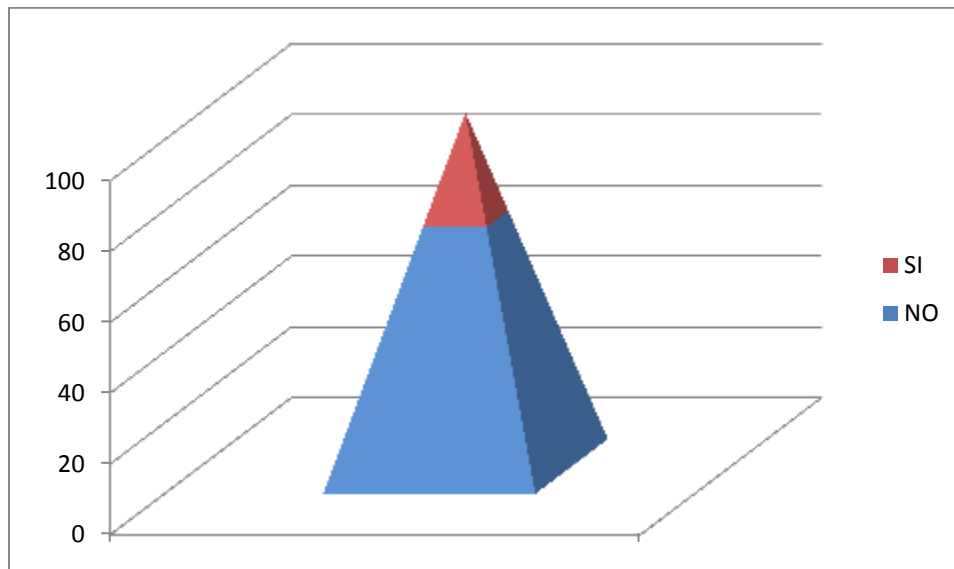
Grafica 11



Fuente: elaboración propia

11. Se hace una selección de perfil para cumplir con las funciones del empleo. El 30% respondió que sí y el 70% respondió que no.

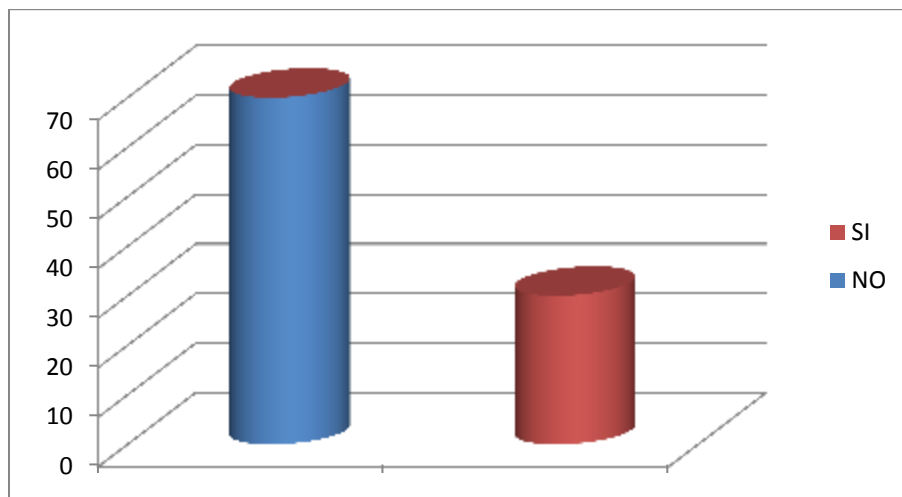
Grafica 12



Fuente: elaboración propia

12. Se da orientación y adiestramiento al personal. El 30% respondió que sí y el 70% respondió que no.

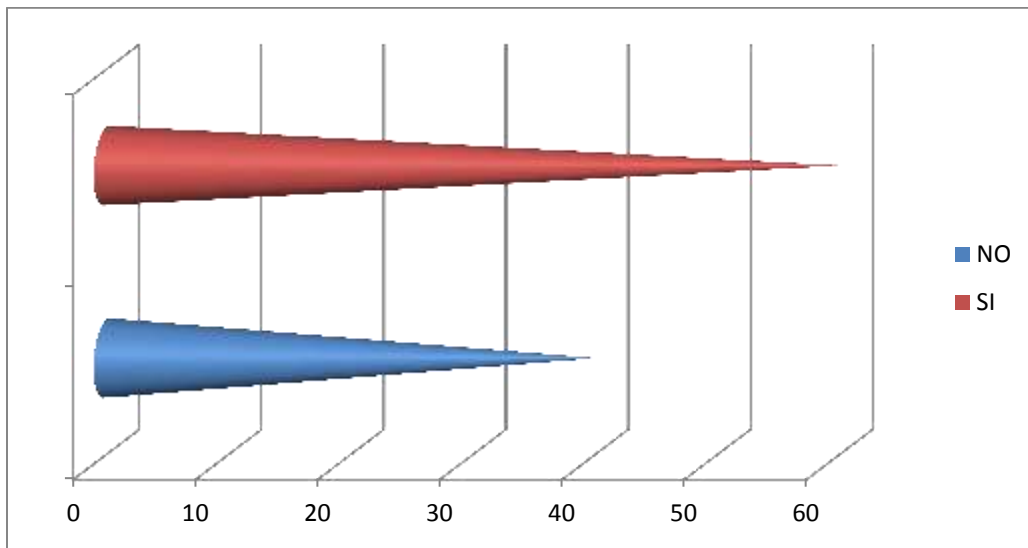
Grafica 13



Fuente: elaboración propia

13. Se cuenta con un instrumento que evalúa el desarrollo y el desempeño del personal administrativo. El 30% respondió que sí y el 70% respondió que no.

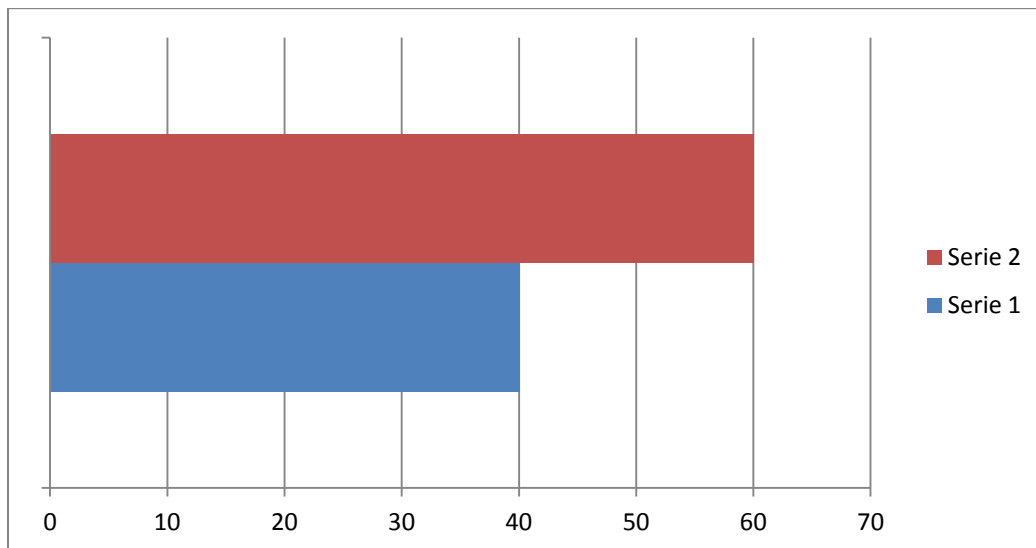
Grafica 14



Fuente: elaboración propia

14. Se asigna a cada puesto autoridad y responsabilidad. El 40% respondió que sí y el 60% respondió que no.

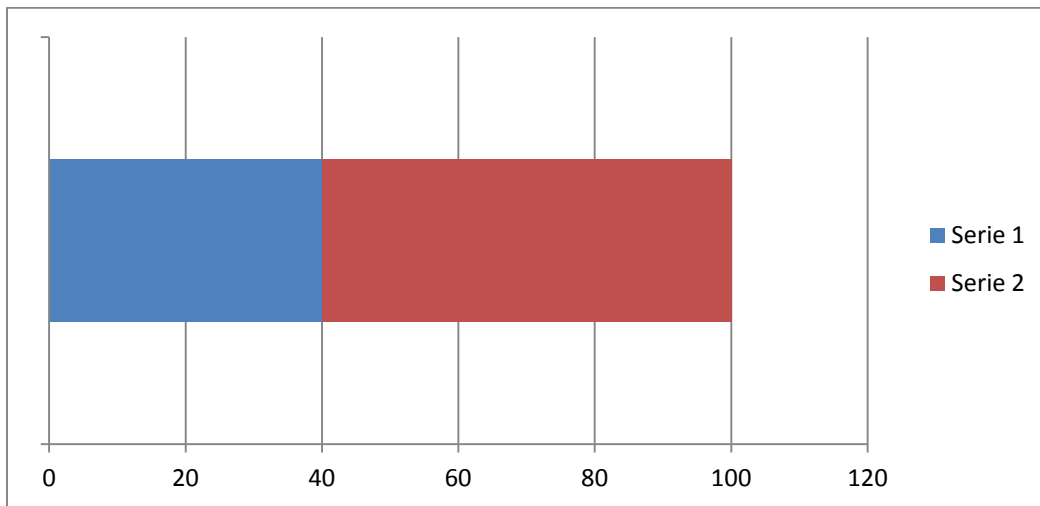
Grafica 15



Fuente: elaboración propia

15. Existe duplicidad de funciones y/o de mando. El 40% respondió que sí y el 60% respondió que no.

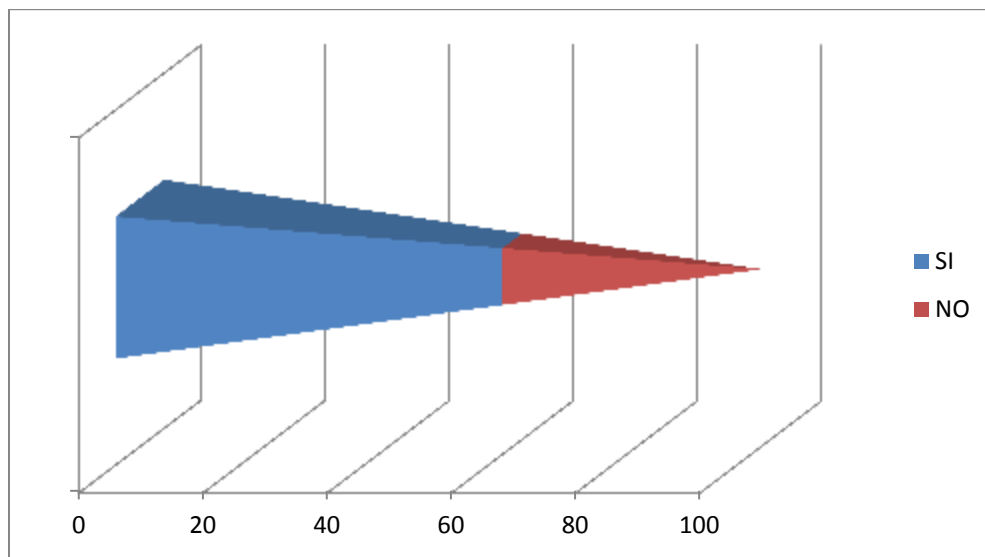
Grafica 16



Fuente: elaboración propia

16. Los niveles de dirección tienen autoridad para tomar decisiones. El 40% respondió que sí, el 60% respondió que no.

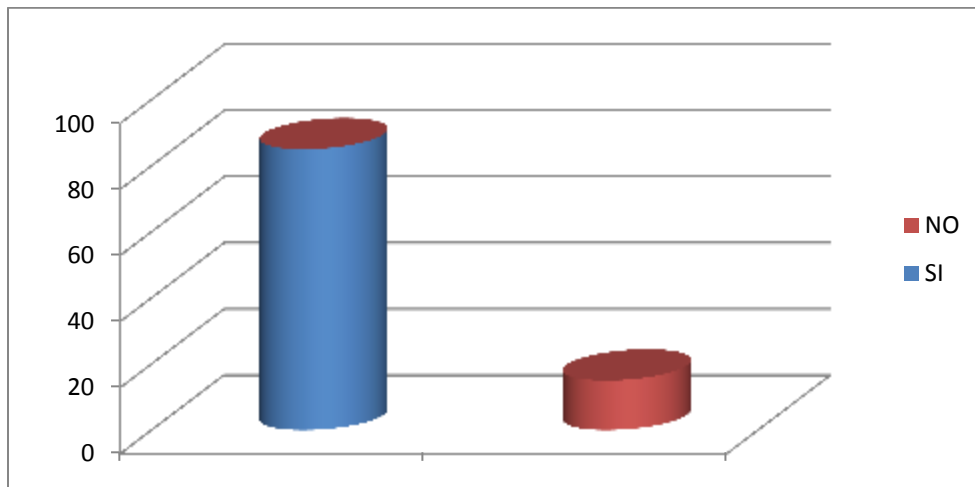
Grafica 17



Fuente: elaboración propia

17. Es adecuada la comunicación de órdenes e instrucciones. El 40% afirma que si el 60% que no.

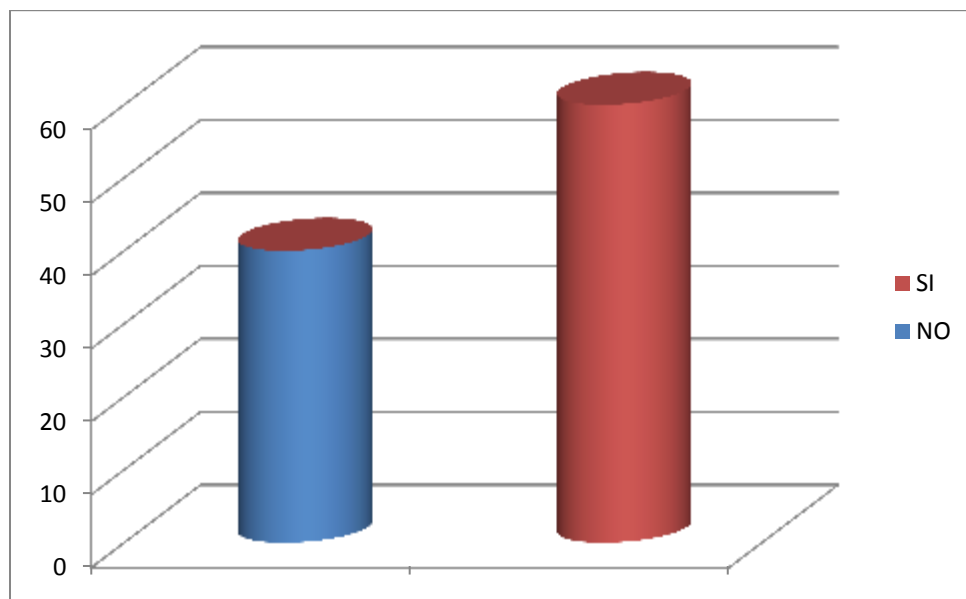
Grafica 18



Fuente: elaboración propia

18. El nivel directivo busca la comunicación con el resto del personal. El 85% dijo que si y el 15% que no.

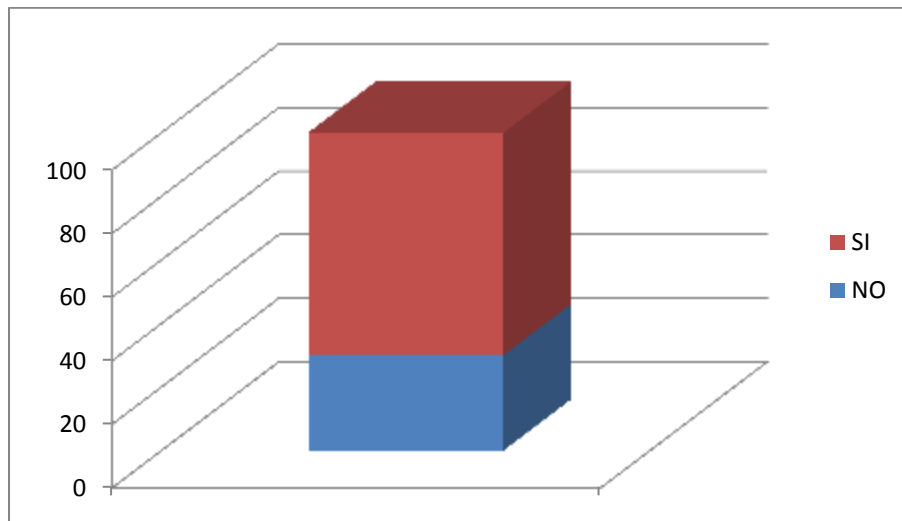
Grafica 19



Fuente: elaboración propia

19. Se han establecido en cada puesto las especificaciones del mismo. El 60% afirma que si y el resto menciona lo contrario.

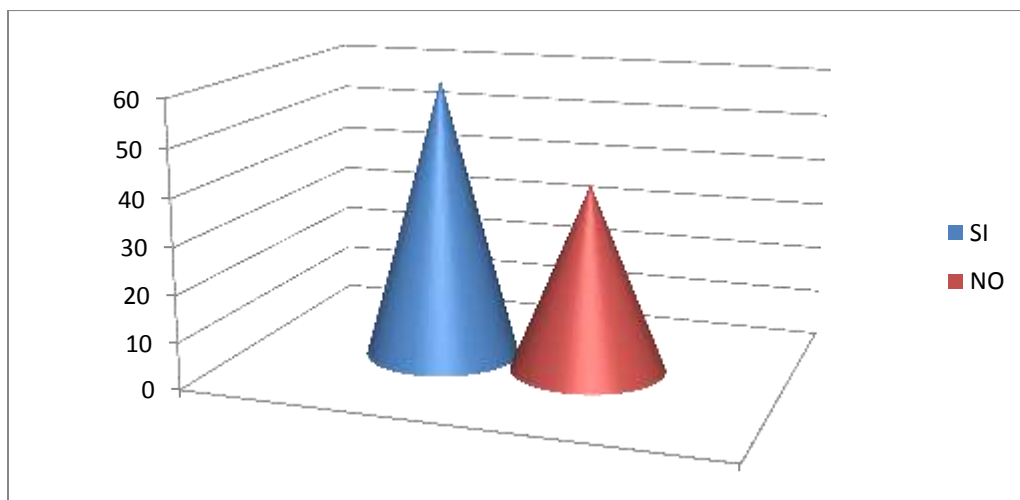
Grafica 20



Fuente: elaboración propia

20. Se realizan reuniones periódicas, sistemas y procedimientos administrativos y contables. El 70% afirma que sí las tienen y el resto dice que no.

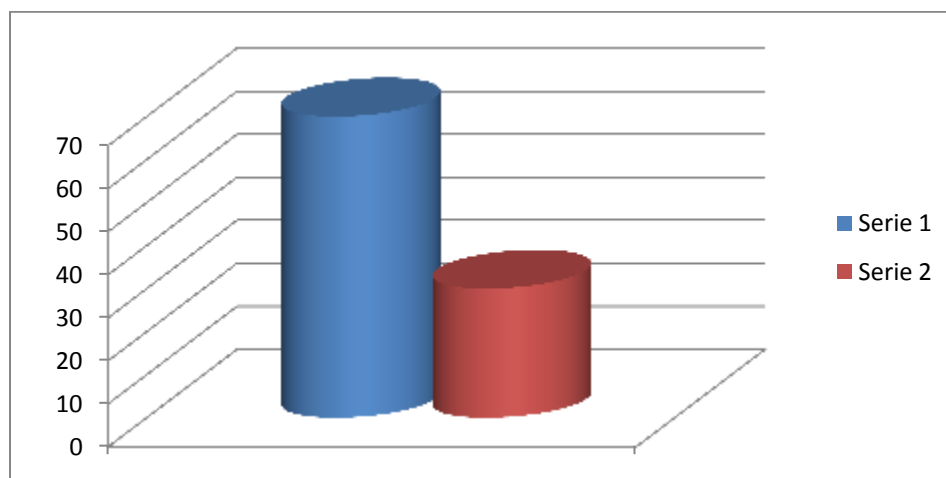
Grafica 21



Fuente: elaboración propia

21. Existen reuniones del personal administrativo para proporcionar información general. El 40% afirma que si, mientras que el 60% afirma que no.

Grafica 22



Fuente: elaboración propia

22.El área administrativa cuenta con algún instrumento y evaluación. El 30% afirma que si y el 70% afirma que no.

CAPITULO 5: MODELO DE EVALUACIÓN

5.1 Formulación de gestión de mejora

La presente propuesta pretende establecer una serie de acciones tendientes a solucionar la problemática detectada en el área de cobros del universitario Cristóbal Colón, estableciendo lineamientos administrativos que utilizados de manera adecuada permitirán eficientar las operaciones que se realizan en esta área y ofrecer un mejor servicio al estudiantado.

En relación a la estructura organizacional, se sugiere que el área de cobros, este subordinado al departamento de contabilidad, que a su vez dependerá en línea directa de la subdirección administrativa, lo que permitirá un funcionamiento más eficiente en relación a la autoridad y comunicación de estas áreas. Lo anterior permitirá que el área de contabilidad se vincule y verifique las copias de los recibos que será entregada semanalmente por el área de cobros, que permitirá darle seguimiento a los montos señalados en dichos recibos, en la estructura actual no se contempla este aspecto lo que ocasiona problemas de alteraciones deliberadas en las fichas de depósitos por los alumnos en función de las colegiaturas pagadas.

Se implementara el pre llenado de fichas de depósito, las cuales serán entregadas por el área de cobros a los alumnos para realizar sus pagos en la institución bancaria, esto disminuirá la posibilidad de que se cometan errores al permitir que las fichas de depósito sean llenadas por el alumno, en otros casos puedan ser alteradas.

Las fichas de depósitos deberán contener los siguientes datos:

Nombre del titular de la cuenta en este caso “promotora del arte y la cultura de puebla, A.C.

Lugar donde radica la cuenta

Número de cuenta

La persona encargada de recibir las fichas de depósito verificará que no existan alteraciones en monto del pago efectuado, tanto en la anotación manual como en la impresa por el banco, antes de proceder al sellado y descargo en el tarjetón de pagos.

Se adicionará una cláusula en el reglamento de pagos, referente a la sanción a que podrá aplicarse a aquellos alumnos que por negligencia no entreguen en tiempo y forma su ficha de depósito, dicha sanción será del 10% sobre el monto de la colegiatura pagada.

En el caso que el alumno por descuido extravié su ficha de depósito, tendrá que solicitar una reposición de la ficha de depósito al banco y solo será aplicada en su tarjetón de pagos al momento de presentar copia de la ficha expedida por el banco.

Con la finalidad de dar un mejor servicio se instalará un sistema de cobro automatizado, que permitirá:

Contar con una base de datos de todos los alumnos con que cuenta la institución tanto activos, como inactivos. Se desplegarán en pantalla los datos completos de los alumnos, así como el estado de cuenta del mismo, lo que permitirá obtener información en tiempo real del estatus de pagos.

Se podrá obtener información de prórrogas o concesiones que en algún momento se hayan otorgado a alumnos como apoyo para solventar los pagos en un plazo fuera de los marcados por la institución.

El sistema permitirá conocer al momento del record de pagos realizados por los alumnos de las tres licenciaturas que se imparten en la institución.

Se generan reportes por montos pagados al día y con un historial de tres meses anteriores.

El reporte de cartera vencida podrá ser generado en el momento en que se requiere por licenciaturas, cuatrimestre y grupos, lo que permitirá dar un seguimiento permanente a la cartera vencida.

Se habilitara el sistema para que los recibos sean emitidos de manera automática mediante impresora de matriz de puntos, en original y dos copias, las cuales se distribuirán de la manera siguiente.

El original del recibo será entregado al alumno como comprobante de pago. Una copia será enviada al expediente de pagos que tiene en custodia el área de cobros.

Una copia será entregada al departamento de contabilidad en forma semanal, adjuntando una relación que incluya nombre del alumno, licenciatura, cuatrimestre, grupo, fecha de pago y monto del pago.

Se establecerá en el reglamento de pagos que una de las causas por las q el alumno puede ser dado de baja de la institución es haber acumulado adeudos por tres meses.

Con la finalidad de evitar que los alumnos acumulen adeudos por colegiaturas, reinscripciones, exámenes ordinarios y extraordinarios, se deberán de establecer los siguientes lineamientos:

Primer examen parcial.- para poder presentar este examen el alumno deberá tener cubiertos todos sus adeudos al momento de presentar sus exámenes. Para establecer un control más estricto al respecto se generaran listas solo con aquellos alumnos que se encuentran al corriente en sus pagos, aquellos que no aparecieren en estas listas

deberán de regularizar sus adeudos ya que de no hacerlo el profesor no podrá anotar la calificación obtenida en el examen en la pre-acta que entregará al departamento de control escolar.

Segundo examen parcial.- se aplicara el mismo criterio que para tener derecho al primer examen parcial.

Exámenes ordinarios.- se deberán tener cubiertas las siguientes colegiaturas que incluyen los meses de: agosto, septiembre, octubre, noviembre, junio, y diciembre, reinscripción y el pago de los exámenes ordinarios. En relación al mes de junio este deberá ser cubierto de la siguiente manera:

En el mes de octubre el alumno pagara el 50% de la colegiatura del mes de junio correspondiente al ciclo escolar.

En el mes de noviembre el alumno pagara el 50% de la colegiatura del mes de julio correspondiente al ciclo escolar.

Estos mismos lineamientos deberán ser aplicados al segundo cuatrimestre que comprende el ciclo escolar señalado por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en su calendario de cursos.

Exámenes extraordinarios.- para poder presentarlo el alumno deberá mostrar la ficha de pago al catedrático al momento de presentarse al examen, dicha ficha deberá ser entregada al área de cobro una vez realizado el examen para ser descargada en el sistema y en el expediente de pago del alumno.

La aplicación de las acciones mencionadas, implica el establecimiento de un procedimiento que permita delimitar cada una de las fases a realizarse para que se proporcione un mejor servicio a los

estudiantes, y se eviten posibles alteraciones en la fichas de depósitos y por consiguiente un mejor control interno.

5.2 Proceso del modelo de gestión de mejora

Descripción de Actividades

Responsable	Actividades
Alumno:	• Solicita al área de cobro ficha Pre-llenada que será entregada al Banco
Banco	• Recibe ficha de depósito pre-llenada en la cuenta de la Institución
Alumno	• Recibe copia de la ficha de Depósito, que será entregada al área de cobros.
Cobros	• Recibe copia de la ficha de Depósito. • Verifica que el monto delo depositado sea el correcto y que no presente alteraciones. ◦ En caso de que se detecte alguna anomalía se le notificará al alumno. • De no ser así se procede a descargar los datos en el Sistema. • Se verifica que el alumno no tenga adeudos anteriores. ◦ En el caso de que el sistema reporte adeudos atrasados, el pago realizado se aplicará a los adeudos pendientes, de lo contrario se aplica al mes corriente. • Se sella la copia de la ficha de Depósito entregada por el alumno • Se imprime en original y dos copias el recibo foliado.
Alumno	• Recibe original del recibo Foliado y sellado por el área de cobros
Cobros	• Anota en el tarjetón el pago realizado por el alumno anexando al tarjetón

	la ficha de Depósito y una copia del recibo impreso por el área de cobros. • Elabora relación semanal de recibos emitidos y anexa copia de dichos recibos a la relación que será entregada al área de contabilidad.
Contabilidad	• Recibe relación semanal de recibos y verifica que se encuentren correctamente requisitados y que el monto señalado en la ficha sea igual al anotado por el banco.
Cobros	• Elabora reporte de cartera vencida mensual que será entregado, ala subdirección Administrativa.
Subdirección administrativa	• Recibe reporte de cartera vencida y determina las medidas conducentes para recuperar los adeudos vencidos

CONCLUSIONES

La dinámica empresarial en un entorno globalizado, donde la innovación y la calidad de los productos y servicios son las piezas claves para alcanzar la competitividad en las empresas, exige establecer una visión clara hacia donde se quiere ir y las estrategias para lograrlo, en este contexto se deben definir claramente los objetivos, independientemente del sector en que se desarrolle la actividad.

Sin embargo, lo anterior puede verse obstaculizado debido a diversos factores externo o internos que impactan el desarrollo de cualquier organización, dichos factores deberán ser evaluados para conocer las causas que le dan origen y el efecto provocado en los planes previamente establecidos, lo anterior dará la posibilidad de implementar las medidas correctivas adecuadas que ayuden a corregir el rumbo y cumplir con eficiencia los objetivos y las metas establecidas.

Entre los factores internos negativos debemos de identificar aquellos que por su importancia y riesgo se puedan convertir en una amenaza para el buen desarrollo de las actividades, en este sentido es acertado recurrir a la verificación del proceso administrativo y su aplicación, revisión de los procedimientos que permiten llevar a cabo las actividades y los estados financieros, como herramientas para conocer y analizar el comportamiento de los ingresos que aportaran información vital para el avance de la empresa.

En la estructuración y desarrollo de este trabajo de investigación se observa y analiza un caso real como es el área de cobros del universitario Cristóbal Colón, que involucra una certera revisión a la estructura organizacional que da sustento al esquema administrativo de la institución,

para posteriormente incursionar en los detalles de la actividad de cobros en organizaciones que prestan un servicio a la sociedad a través de ofertar educación a los diferentes niveles socioeconómicos de un país o estado.

Una organización que no actualiza y moderniza su métodos administrativos puede que este condenada al fracaso o a un desarrollo mediático que tarde o temprano entrara en crisis y probablemente ocasiones una fuerte depresión en el financiamiento que se requiere para su operación.

De esta forma la observación al proceso de cobros, no oriento a establecer estrategias prácticas que eviten los rezagos que presenta la cartera vencida en este centro de estudios y su fluctuaciones relativas en los meses que comprende este análisis, buscando las causas que las originan y presentando una alternativa de solución que busca la optimización en la tarea de recaudación y que seguramente mejorara de manera significativa el servicio y proporcionara información acertada para la correcta toma de decisiones a nivel directivo.

RECOMENTACIONES

Es importante denotar que es necesario hacer una reestructuración interna del personal que labora en el Centro de Estudios Universitarios del Instituto Cristóbal Colón A. C., que permita un mejor desempeño del personal que labora en el mismo para que primero que nada no se den duplicidad en las funciones y que además se tengan claras las actividades que debe desarrollar el personal en cuestión, esto dará como resultado un mejor y adecuado funcionamiento Institucional.

Se requiere de la implementación de estrategias innovadoras en el uso de la Tecnología de la Información y la Comunicación que faciliten procesos en el área contable, para agilizar y mejorar la manera en que se lleva a cabo el trabajo en ésta área, es necesario utilizar herramientas adecuadas para fortalecer las debilidades que hasta estos momentos presenta la Institución en ésta área, si se aplican nuevos procedimientos los resultados en poco tiempo se verán reflejados de manera positiva.

REFERENCIAS

- Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y Administración, Limusa, México, 6ª Reimpresión, 1999.
- Chiavenato Adalberto; Administración Teoría, Proceso y Practica; Mc Graw –Hill, 3ª Edición, 2002.
- Egg Ander, Técnicas de Investigación Social, Lumen Argentina; 24ª Edición, 1995.
- Goodstem, Leonard, (Et.A) Planeación Estratégica Aplicada, Mc Gran Hill, Colombia, 1ª Ed, 1998
- Goodstem, Leonard. (Et.AI).Planeación Estratégica Aplicada, Mc Gran Hill, Colombia , 1ª Ed., 1998, P, 3
- Hernández. Fernández y Baptista; Metodología de la Investigación; Mc Graw-Hill, 1991.
- Maurice Eyssautier de la Mora. Elementos Básicos de Administración; Trillas; 1ª Edición, 1994.
- Munch Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, Trillas, México, 5ª Edición, 1997.
- Múnich Lourdes y Ángeles Ernesto; Métodos y Técnicas de Investigación; Trillas, 1997.
- Perdomo Moreno, Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera. Ecafsa, México 2ª edición 1997.
- Reyes Ponce Agustín; Administración de Empresas Teoría y Práctica; Limusa; 1ª Edición. 2000.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis De Auditoria Administrativa, Trillas, México, 5ª, Edición, 1981.

- Rodríguez Valencia, Joaquín, como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Ecafsa, México, 3ª Reimpresión, 2000
- Sánchez Aviña J, G, Metodología de la Investigación, Universidad Madero ,1992
- Sérvulo Anzola Rojas.-Administración de Pequeñas Empresas; Mc Graw-Hill;Edición. 1996.
- Universitario Cristóbal Colón. Manual de Organización, 2004
- Universitario Cristóbal Colón. Archivo de Control Escolar, 2004
- Universitario Cristóbal Colón. Registros del Departamento de Cobros, 2005.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario sobre la aplicación del proceso administrativo del Centro de Estudios Universitarios Cristóbal Colón

1. ¿Cuenta la institución con planes y objetivos bien definidos?

SI

NO

2. ¿Están claramente definidos los objetivos generales y se han dado a conocer a la gente de todos los niveles?

SI

NO

3. ¿Cuáles son las políticas de la institución? Defínelas.

4. ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?

5. ¿Están estipulados por escrito los procedimientos para el logro de los objetivos?

SI

NO

6. ¿Cuenta la institución con un sistema de presupuesto?

SI

NO

7. ¿El presupuesto general y los particulares están debidamente coordinados?

SI

NO

8. ¿Se cuenta con un organigrama y en él están especificadas las funciones básicas, como consecuencia de los objetivos de la empresa?

SI

NO

9. ¿Se cuenta con un manual de organización y se aplica en cada unidad administrativa y especifica claramente sus funciones básicas?

SI

NO

10. ¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último nivel de los subordinados?

SI

NO

11. ¿Se especifica clara y lógicamente las funciones de los puestos dentro de la institución en el área administrativa?

SI

NO

12. ¿Se cuenta con un departamento de personal debidamente organizado?

SI

NO

13. ¿Se hace una selección de perfil de cada persona, para cumplir con las funciones del empleo?

SI

NO

14. ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados para llevar a cabo la función de su puesto?

SI

NO

15. ¿Se cuenta con algún sistema que permita evaluar el desarrollo y desempeño de las funciones del personal administrativo?

SI

NO

16. ¿Se ha asignado a cada puesto la autoridad y responsabilidad, hasta los niveles más bajos posibles?

SI

NO

17. ¿Existen puestos donde se presente la duplicidad de mando?

SI

NO

Frecuentemente

18. ¿Tienen los diferentes niveles de dirección suficiente autoridad para tomar decisiones?

SI

NO

19. ¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?

SI

NO

20. ¿Busca el nivel directivo la comunicación con su personal?

SI

NO

21. ¿Se han establecido a los diferentes puestos de supervisión y las especificaciones de sus puestos?

SI

NO

22. ¿Hay reuniones del personal administrativo para proporcionar información pertinente a los jefes inmediatos?

SI

NO

23. ¿Se llevan a cabo reuniones periódicas de las finanzas, con los responsables del departamento de contabilidad, a fin de revisar e informar, si se ha cumplido o no con las metas y objetivos económicos de la institución?

SI

NO

24. ¿Se establecen reuniones periódicas, de los sistemas y procedimientos administrativos contables?

SI

NO

25. ¿Se cuenta con un sistema que permite evaluar, interpretar y comprobar, los datos arrojados en el área administrativa?

SI

NO