



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

CAMPUS ENSENADA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

## AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



PRESENTADO POR:  
SONIA MALDONADO RADILLO  
XOCHITL VÁZQUEZ DOMÍNGUEZ  
SAAVEDRA PAREDES JOSÉ LUIS

INSTRUCTOR:  
DR. ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN F.

ENSENADA, B.C. A 20 DE ABRIL DE 2005

## CONTENIDO

Introducción

Carta Convenio

Contexto Interno

Filosofía Institucional

Misión

Visión

Políticas Institucionales

Concentrado General / Programa de Trabajo

Planeación de la Auditoria

<p>ELABORÓ</p> <p>Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes</p>	<p>REVISÓ</p> <p>Enrique Benjamín Franklín Fincowski</p>	<p>AUTORIZÓ</p> <p>Lic. Domingo Soleado</p>
--	--	---

Programa de Trabajo

Instrumentación

Herramientas De Diagnóstico

Preparación del Informe

Oficio de Entrega del Informe

Informe General de Auditoria Administrativa

Evaluación de Factores

Anexos

## INTRODUCCIÓN

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

Actualmente el ambiente universitario internacional en el que se desenvuelven las instituciones de educación superior se encuentra caracterizado por varios rasgos importantes, entre los cuales destaca un contexto en permanente cambio con un fuerte grado de incertidumbre y el proceso de globalización, que incluye como elementos predominantes los avances tecnológicos relacionados con la informática, comunicación, la apertura de las economías regionales así como la transformación de las culturas.

A fin de posicionar a la UABC en un ambiente competitivo y lleno de oportunidades, es imprescindible efectuar un análisis de su entorno de forma que, a través de él, puedan considerarse algunos elementos importantes para la toma de decisiones.

Por lo anterior, en este trabajo se presenta el análisis de un área departamental de la Universidad Autónoma de Baja California. La finalidad del mismo consiste en identificar problemas en su administración así como detectar áreas de oportunidad que faciliten una mejora en todas sus actividades.

Dada la complejidad de la institución, el objeto de estudio del presente trabajo comprende únicamente el área de compras que pertenece al Departamento de Servicios Administrativos del Campus Ensenada de la Universidad.

## Carta Convenio

Ensenada, B.C. a 19 de abril de 2005

Lic. Domingo Soleado  
Jefe de Departamento de Servicios Administrativos  
K. 103 Carr. Tij-Ens  
Presente.

Por este conducto estamos confirmando nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio de los servicios que llevaremos a cabo para

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

realizar una auditoria administrativa integral. Las condiciones bajo las cuales se desarrollará el trabajo se describen a continuación:

- *Periodo.* Este convenio será por un periodo de treinta días, iniciándose el 16 de marzo. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de siete (7) días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.  
En el caso de terminación sin causa imputable a nuestro despacho, seremos compensados por los servicios completos.
- *Obligaciones.* Nuestras obligaciones incluyen:
  - a. Aplicación de un auditoria administrativa
  - b. Presentación de reportes semanales sobre el programa del proyecto
  - c. Preparación del informe final y exposición ante la institución, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.
- *Compensación.* La compensación por los servicios será de una tarifa de Dos mil pesos diarios (\$ 2 000), pagaderos en dos exhibiciones; 50% al inicio de la revisión y el otro 50% a la entrega del informe respectivo. Otros costos que se deriven del trabajo, tales como viáticos y transporte se facturarán por separado.

Incluimos una copia del convenio para sus registros. Favor de firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Atentamente

***Consultores Asociados, S.C.***

## CONTEXTO INTERNO

La Universidad Autónoma de Baja California (UABC), creada en 1957, opera como un organismo descentralizado en la figura de universidad pública estatal con su propia Ley Orgánica; define y decide sus propios estatutos y reglamentos internos; y se organiza en escuelas, facultades e institutos de investigación, con diversos modelos curriculares.

Para el 2003 contaba con una matrícula de más de 24 000 alumnos, la cual en los últimos dos años incrementó en un 26%, para pasar de 24 a 30 mil estudiantes.

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

La UABC tiene presencia en los cinco municipios de la entidad, con unidades universitarias en las ciudades de Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana, y con Centros de Extensión Universitaria en Ciudad Morelos, Rosarito y San Quintín.

La Universidad ofrece a los bajacalifornianos 3 programas a nivel técnico, 65 licenciaturas, 19 de especialidad, 27 de maestría y 3 de doctorado, así como 15 opciones de técnico superior universitario, que se imparten en sus escuelas, facultades e institutos de investigación.

En el desarrollo de la UABC se pueden identificar seis etapas por las que ha transitado hacia la situación actual.

- La *etapa inicial*, correspondiente al nacimiento y expansión de la Universidad.
- La *segunda etapa*, conformada por la construcción del marco normativo e institucional.
- La *tercera etapa*, definida por un decidido apoyo a los estudios de posgrado.
- La *cuarta fase*, se caracterizó por la homogenización de planes y programas de estudio.
- La *quinta etapa*, se distingue por la organización flexible de los planes y programas de estudio.
- La *sexta etapa*, ha sentado las bases para el desarrollo de la Universidad para que pueda ampliar la capacidad de atención a la demanda educativa, con una organización académica centrada en el aprendizaje.

Para el periodo 2003 el personal académico de la Universidad ascendió a 4 034, de los cuales 2 912 tenían nombramiento de profesores (72%), 159 de investigadores (4%) y 963 de técnicos académicos (24%).

Respecto a la acreditación de sus programas académicos, el 85% de los programas ofrecidos por la UABC fueron evaluados por Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), y el 62% han sido actualizados en los últimos 5 años, el 22% de posprogramas se encuentran acreditados por organismos reconocidos.

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

En el 2004, la UABC recibe un reconocimiento como la mejor Institución de Educación Superior Pública ya que le fueron acreditados 31 programas y 13 reconocidos de buena calidad por los CIEES, los cuales representan el 73% de la oferta educativa.

En la actualidad el quehacer de la Universidad forma parte integral de las condiciones de competitividad económica y social en que se sustentan las posibilidades de crecimiento y avance social que requieren las localidades y regiones de nuestro país.

## FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Para una institución, establecer su filosofía implica haber realizado una profunda reflexión acerca de quién es y para qué lo es. A partir de las respuestas obtenidas, se construye la identidad que se manifiesta en el cotidiano quehacer. De ahí que sea importante poner de manifiesto cuáles son los postulados que asume la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) como parte de su filosofía institucional, ya que a partir de ella se establece la misión institucional, un elemento que permite la orientación de los esfuerzos universitarios hacia el cumplimiento de sus fines últimos, moldeando los procesos académicos y administrativos con

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

énfasis particulares, que ponen un sello distintivo en las actividades universitarias que se realizan al interior y exterior de la institución.

A través de la misión institucional, la UABC expresa la esencia de la Universidad misma, sus características principales, los valores que la sustentan y dan vida, el papel que desarrolla en el sector educativo y la importancia que tienen para la sociedad en su conjunto.

De igual manera, la visión que la propia UABC tiene de sí misma en el futuro, es un recurso que permite delinear cómo se quiere que sea la institución; constituye una imagen de referencia que facilita contrastar lo que sé es o hace con lo que se quiere ser o hacer, a fin de reorientar su camino cuando sea necesario.

Finalmente, las políticas institucionales son los principios a los cuales se habrá de adherir cualquier acción sugerida por los universitarios, encauzan el transcurrir de la Universidad hacia el cumplimiento de su misión y la concreción de la imagen a futuro, dando congruencia a cada actividad, grande o pequeña, esporádica o permanente.

## MISIÓN

A partir de su ubicación en el estado fronterizo de Baja California y en estrecha colaboración con los diferentes sectores de su entorno, la misión de la Universidad Autónoma de Baja California es contribuir al logro de una sociedad y un mundo más junto, democrático, equitativo y respetuoso de su medio ambiente a través de:

- La formación, capacitación y actualización de profesionistas de calidad, autónomos, críticos y propositivos, con un alto sentido ético y de responsabilidad social, que les facilite convertirse en ciudadanos plenamente realizados, capaces de enfrentar y resolver creativamente los retos que presenta su entorno actual y futuro.
- La generación de conocimientos científico y humanístico, así como de aplicaciones y desarrollos tecnológicos pertinentes al desarrollo sustentable de Baja California y el mundo general.
- La creación, desarrollo y difusión de valores culturales y de

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------



expresiones artísticas que enriquezcan la calidad de vida en Baja California, el país y el mundo en general.

- La creación, desarrollo y difusión de valores culturales y de expresiones artísticas que enriquezcan la calidad de vida en Baja California, el país y el mundo en general.

## VISIÓN

La Universidad Autónoma de Baja California cuenta con un amplio horizonte de interacción, a la vez, mantiene una fuerte identidad regional en función de su ubicación de frontera y de las características multiculturales de su población, actúa en los ámbitos nacional e internacional. Bajo un esquema de articulación económica, social y cultural con California, y en el contexto de la globalización, la UABC mantiene un espacio de oportunidades que coadyuvan a cimentar los valores culturales de México y América Latina en su conjunto.

La UABC es una institución de vanguardia, caracterizada por un desempeño eficaz, eficiente e innovador en sus funciones sustantivas, así como en los procesos permanentes de planeación y evaluación, los cuales facilitan renovar sus programas, métodos y procedimientos, a fin de responder de una manera creativa a los requerimientos universitarios y a las exigencias del entorno. La institución muestra, en todo momento, una actitud comprometida con el nivel de calidad de todos los servicios que presta.

## POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas institucionales son los criterios generales que tienen por

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

objetivo orientar la acción y sirven para interpretar las normas generales establecidas. Éstas son medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas, es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante ha especificado para lograr los objetivos propuestos. La UABC considera a las siguientes como políticas institucionales prioritarias:

1. *El estudiante como centro de los esfuerzos institucionales.* Esta política especifica que el estudiante constituye el centro de atención de los esfuerzos institucionales de la UABC, por lo tanto, dicha consideración debe matizar la toma de decisiones en cualquier programa y acción dirigida a él.

2. *Oferta Educativa.* A través de esta política se reconoce que un medio idóneo para que la institución cumpla con sus compromisos de cobertura, pertinencia y equidad en sus programas educativos, es crear y ofrecer una diversidad de programas con base en alternativas académicas para organizar el aprendizaje desde perspectivas innovadoras, dinámicas, abiertas y flexibles.

3. *La investigación y la vinculación como eje de la actividad académica.* Dentro de esta política se tienen dos vertientes para enriquecer y organizar las funciones sustantivas. Por un lado, las actividades de docencia y extensión universitaria se fortalecen al asociarse de una manera integral con la investigación científica, tecnológica y humanística. Y por otro lado, esta política se refiere al establecimiento de un sistema multidireccional e integrador entre la UABC y su medio para crear un flujo constante de información, productos y servicios académicos, científicos y culturales en ambos sentidos, con lo cual las actividades de docencia e investigación se verán enriquecidas.

4. *Transparencia.* Esta política especifica que la Universidad se constituye en un espacio abierto a la comunidad interna y a la sociedad en general, en el sentido de que sus procesos, resultados y uso de los recursos están a la vista de toda la comunidad interna y externa.

5. *Calidad.* Con base en esta política se establece que las acciones institucionales deben caracterizarse por una búsqueda permanente de calidad, entendida ésta en el sentido de que las acciones emprendidas

<p>ELABORÓ</p> <p>Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes</p>	<p>REVISÓ</p> <p>Enrique Benjamín Franklín Fincowski</p>	<p>AUTORIZÓ</p> <p>Lic. Domingo Soleado</p>
--	--	---

sean eficaces, eficientes, equitativas, trascendentes y pertinentes, ya que así lo requieren tanto la Universidad como los diversos sectores que conforman el entorno institucional.

6. *Comunicación y coordinación intra e interinstitucionales.* Esta política reconoce que la comunicación y coordinación interna e interinstitucionales son elementos que coadyuvan decididamente al máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la Universidad. A través de ellas se favorece la generación de acciones coordinadas que permitirán enfrentar los retos institucionales desde diversas perspectivas y niveles, mediante la disponibilidad de un sistema de redes de comunicación interna y externa.

7. *Gestión y flexibilidad organizacional.* Esta política se refiere al papel adjetivo de la administración respecto de las tareas sustantivas de la Universidad. Asimismo se pretende hacer énfasis en la noción de que necesaria una transformación cualitativa del papel de los diversos sectores que conforman la comunidad universitaria para adecuarla a las condiciones actuales y futuras.

8. *Participación y Liderazgo.* Esta política especifica que la naturaleza de las funciones de la Universidad requiere de una participación amplia y responsable de todos sus miembros, de modo que la toma de decisiones se vea enriquecida por la experiencia y el liderazgo de la comunidad universitaria en su conjunto, particularmente en las unidades académicas.

9. *Planeación educativa permanente.* Con esta política se reconoce la necesidad y conveniencia de que los procesos de reorientación integral tengan como punto de partida las acciones de planeación y evaluación, en tanto que permitan tomar decisiones sobre el destino institucional. Asimismo, se establece la necesidad de que la planeación y evaluación se constituyan como procesos continuos y pertinentes a las necesidades internas y externas.



Auditoria  
Administrativa

Programa de Trabajo

Concentrado General

Inicio	28	Mar	05	Terminación			
Suspensión				Cancelación			
Reinicio				Terminación	15	Abr	05

Responsable

No.	Actividad	Responsable Específico	MARZO				ABRIL											
			28	29	30	31	1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	16
1.0	Captura y Análisis de Inf.	Grupo Auditor																
1.1	Entrevista al Jefe de Depto.	Grupo Auditor																
1.2	Entrevista al Analista	Grupo Auditor																
1.3	Entrevista al Empleado	Grupo Auditor																
2.0	Análisis de Resultados																	
3.0	Formulación del Informe	Grupo Auditor																
4.0	Ajuste	Grupo Auditor																
5.0	Presentación del Informe Final	Grupo Auditor																
6.0	Implementación																	

ELABORÓ

Sonia Maldonado Radillo  
Xochitl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ

Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ

Lic. Domingo Soleado



## PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

Fecha: 17 de marzo de 2005

### REVISIÓN:

#### Auditoria Administrativa Integral

AUDITOR	Grupo Consultores Asociados, AC.
SUPERVISOR	Enrique Benjamín Franklin F.

### 1. NATURALEZA:

Auditoria Administrativa

### 2. ALCANCE

Departamento de Servicios Administrativos

### 3. ANTECEDENTES

No existen

### 4. OBJETIVOS DE LA REVISIÓN

Brindar a la organización los elementos necesarios para mejorar su funcionamiento.

Establecer una dinámica de trabajo para mejorar el desempeño organizacional.

Satisfacer eficazmente las necesidades del cliente.

### 5. ESTRATEGIA

Promover un acercamiento con todas las áreas de la empresa, para lograr estimular el trabajo, mejorar el clima organizacional y el empleo racional de los recursos.

### 6. JUSTIFICACIÓN

Detectar las deficiencias que se pudieran dar en el manejo administrativo, con la intención de mejorar la calidad de los servicios del departamento.

### 7. ACCIONES

- Formalizar la aplicación de la auditoria

ELABORÓ

Sonia Maldonado Radillo  
Xochítl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ

Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ

Lic. Domingo Soleado

- Establecer los mecanismos de coordinación para su ejecución
- Consolidar los avances en cada etapa de aplicación metodológica
- Derivar observaciones y recomendaciones para cada función del proceso
- Proponer recomendaciones generales, vigilar su implementación
- Dar seguimiento

## 8. RECURSOS

Integración del equipo de auditoria y definición de los requerimientos materiales y tecnológicos necesarios.

## 9. COSTOS

\$ 60 000

## 10. RESULTADOS ESPERADOS

- Fortalecer administrativamente el departamento
- Mejorar el clima organizacional del departamento
- Elevar la calidad en el servicio al usuario

## 11. REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo nuestra revisión requeriremos de la siguiente información.

INFORMACIÓN	FUENTE	RESPONSABLE DE ADQUIRIRLA O PROPORCIONARLA
Material normativo		
Material administrativo		

Fecha elaboración: Ensenada, Baja California, a 17 de marzo de 2005

## PROGRAMA DE TRABAJO

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

**REVISIÓN:**
**Auditoría Administrativa Integral**

AUDITOR	Grupo Consultores Asociados, AC.
SUPERVISOR	Enrique Benjamín Franklin F.

**1. ÁREA DE REVISIÓN**

Departamento de Servicios Administrativos

**2. ACTIVIDADES DEL AUDITOR**

<i>ACTIVIDAD</i>	TIEMPO ESTIMADO (Días)
Adecuación del control interno	2
Adecuación del programa de trabajo	2
Cedulas	1
Formato de trabajo	2
Revisión documental	7
Elaboración de informe y conclusiones	3

**3. ESTIMACIÓN DE FECHA ENTREGA AL CLIENTE**

Tiempo estimado de la revisión.	17 días	
Fecha de inicio de revisión.		
Fecha estimada terminación.		
Fecha entrega al cliente.		

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

## INSTRUMENTACIÓN

En esta etapa de la auditoria, se seleccionan y aplican técnicas que permiten recopilar la información útil la cual servirá como soporte durante la realización de la auditoria.

Para recabar la información, se emplearon las siguientes técnicas:

- Investigación documental
  - (Observación directa
  - (Cuestionarios
  - (Cédulas

La documentación solicitada fue:

- (Normativa:
  - Reglamentación específica
  - Oficios y circulares
- (Administrativa:
  - Organigramas
  - Manuales administrativos
  - Plantilla de Personal
  - Estudios de Mejoramiento
  - Auditorias administrativas previas.

## HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

### CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------



ÁREA EVALUADA: Departamento de servicios administrativos

ETAPAS O ELEMENTOS: **Planeación**

Aspectos Revisados	Aspectos Relevantes	Comentarios Recibidos
Planeacion	La mayor parte de los integrantes identifican los aspectos básicos de la planeación del departamento.	Recibir una capacitación con periodos de tiempo menores de seis meses.
Visión	Redacción demasiado extensa.	Analizar su contenido con el propósito de identificar la visión que se desea a futuro simplificando su contenido.
Misión	Los integrantes del departamento desconocen la misión de la organización.	Tanto el jefe de departamento como el resto de los integrantes desconocen su significado.
Objetivos	Ausencia de documentación que facilite el conocimiento de los objetivos y el propósito de los mismos.	La mayoría de los integrantes desconocen con claridad los objetivos de la organización.

#### CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREA EVALUADA: Departamento de servicios administrativos

ETAPAS O ELEMENTOS: Organización

Aspectos Revisados	Aspectos Relevantes	Comentarios Recibidos
--------------------	---------------------	-----------------------

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------



Estructura Organizacional	Existe conocimiento general acerca de la estructura organizacional vigente.	La estructura actual permite cumplir con los objetivos del departamento en forma parcial.
Distribución de Funciones	No existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones.	Ausencia de inducción y capacitación relacionada con las funciones del puesto de trabajo.
Cambio Organizacional	Si se llevo a cabo de acuerdo a los resultados de un estudio de mejoramiento.	Ausencia de código de conducta ética.

CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREA EVALUADA: Departamento de servicios administrativos

ETAPAS O ELEMENTOS: Dirección

Aspectos Revisados	Aspectos Relevantes	Comentarios Recibidos
Grupos y Equipos de Trabajo	El jefe de departamento reconoce la necesidad de formar equipos de trabajo para las actividades	Se identifica como estrategia para fortalecer la capacidad de respuestas hacia los usuarios.
Manejo de Stress	Se identifica por parte del jefe de departamento que existe un estrés generado en forma moderada	Se identifica que la dinámica del departamento genera cierto estrés dada la presión de los usuarios por información.

ELABORÓ  
Sonia Maldonado Radillo  
Xochítl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ  
Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ  
Lic. Domingo Soleado

Información y Tecnología	Es reconocida parcialmente la tecnología como parte importante de las actividades realizadas	Las telecomunicaciones y las bases de datos no son identificadas en su totalidad como elementos de la tecnología dentro de su área de trabajo.
--------------------------	--	--

### CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREA EVALUADA: Departamento de servicios administrativos

ETAPAS O ELEMENTOS: Control

Aspectos Revisados	Aspectos Relevantes	Comentarios Recibidos
Aplicación de Acciones Disciplinarias	Conocimiento incierto dentro de los elementos del departamento	Es necesario se difundan las acciones disciplinarias existentes ya que no todos conocen de ellas.
Establecimiento de Controles	Controles de comportamiento dentro del trabajo no están claros en los trabajadores	Hacer saber con oportunidad a cada trabajador de los controles que son aplicados en el depto.
Preparación y Revisión de Procedimientos	Escaso Conocimiento	Hay dispersión en el conocimiento de quien realiza los procedimientos y aún más en cada cuanto se revisan.

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

## FACTOR 1

Etapas: Planeación

Propósito estratégico: Definir el marco de actuación de la organización.

Componente: Visión

Indicadores cualitativos:

- ✓ Nivel en que enmarca el logro de aspiraciones comunes
- ✓ Como se fomenta el nivel de compromiso
- ✓ Como eleva la moral y el espíritu de equipo.

Indicadores cuantitativos:

Empleados que la conocen

Total de empleados

Cifra óptima: 100%

Rango aceptable 95%

Resultado obtenido: 67%

Observaciones:

Indicadores cualitativos: el 83 % de los empleados coinciden en que sus aspiraciones, valores y metas propias se encuentran alineados a la visión de la organización. Así mismo el 67% de los integrantes del departamento coinciden en el efecto al compartir la visión de organización, elevando la moral y el espíritu de equipo y logrando mayor integración de las personas.

Por otra parte solo el 33% de los empleados manifiestan haber recibido la visión de la organización vía correo electrónico o por otros medios impresos.

Indicadores cuantitativos:

Solo 67% de los empleados conocen la visión de la organización, cifra no aceptable de acuerdo al rango establecido.

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

## FACTOR 1

Etapas: Planeación

Propósito estratégico: Definir el marco de actuación de la organización.

Componente: Misión

Indicadores cualitativos:

- ✓ Medida en que enlaza lo deseado con lo posible
- ✓ Manera como la misión conforma el marco de referencia de las acciones
- ✓ Grado en que se constituye como una guía de actuación.

Indicadores cuantitativos:

Empleados que la conocen

Total de empleados

Cifra óptima: 100%

Rango aceptable 95%

Resultado obtenido: 50%

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

Solo el 50% de los integrantes del departamento conoce la misión de la organización. Así mismo, ninguno de los empleados manifiesta el conocer el propósito de la misión de la organización.

Indicadores cuantitativos:

Solo 50% de los empleados conocen la misión de la organización, cifra no aceptable de acuerdo al rango establecido.

## FACTOR 1

Etapas: Planeación

Propósito estratégico: Definir el marco de actuación de la organización.

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

Componente: Objetivos

Indicadores cualitativos:

- ✓ Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos
- ✓ Grado en que orientan las acciones
- ✓ Modo como se traduce el objetivo de la organización en propósitos concretos.

Indicadores cuantitativos:

Empleados que los conocen

Total de empleados

Cifra óptima: 100%

Rango aceptable 95%

Resultado obtenido: 33%

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

Manifiestan los empleados que los objetivos están expresados en forma clara, si embargo no son fáciles de alcanzar y en algunos casos los resultados de la evaluación de los mismos no son transmitidos.

Indicadores cuantitativos:

Solo 33% de los empleados conocen los objetivos de la organización, cifra no aceptable de acuerdo al rango establecido.

## FACTOR 2

Etapas: Organización

Propósito estratégico: Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

Componente: Estructura Organizacional

Indicadores cualitativos:

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

- ✓ Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Manera como se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo.

Indicadores cuantitativos:

Empleados que conocen la estructura organizacional

Total de empleados

Cifra óptima: 100%

Rango aceptable 90%

Resultado obtenido: 83%

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

La estructura actual no refleja en forma aceptable la visión de la organización, además de no permitir el cumplimiento total de los objetivos establecidos.

Indicadores cuantitativos:

Solo 83% de los empleados conocen los objetivos de la organización, cifra no aceptable de acuerdo al rango establecido.

## FACTOR 2

Etapas: Organización

Propósito estratégico: Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

Componente: Distribución de Funciones.

Indicadores cualitativos:

- ✓ Forma en que delimita áreas de influencia

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

1		Universidad Autónoma de Baja California		
		Km. 103 Carr. Tij-Ens Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23		DE 69

- ✓ Grado en que determina cargas de trabajo
- ✓ Cómo posibilita la delegación específica de autoridad y responsabilidad.

Indicadores cuantitativos:

Descripciones de funciones por escrito

Total de puestos

Cifra óptima: 100%

Rango aceptable 90%

Resultado obtenido: 100%

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

Las áreas de influencia se encuentran delimitadas. Así mismo las funciones descritas son claras para todos los empleados.

Indicadores cuantitativos:

El 100% de los puestos cuentan con descripción de funciones por escrito.

## FACTOR 2

Etapas: Organización

Propósito estratégico: Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

Componente: Cambio Organizacional

Indicadores cualitativos:

- ✓ En que medida los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones con otra óptica.
- ✓ Como permean a la organización para desarrollar caminos alternos de actuación.
- ✓ Dimensión en que las modificaciones repercuten en toda o en parte de la organización.

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------



Indicadores cuantitativos:

Diagnóstico para el cambio

Total de diagnósticos

Cifra óptima: 100%

Rango aceptable 70%

Resultado obtenido: 100%

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

El cambio organizacional aplicado recientemente ha logrado modificar y mejorar áreas de oportunidad dentro de la organización.

Indicadores cuantitativos:

A la fecha se realizó un diagnóstico organizacional el cual fue el marco de referencia para los cambios en la estructura organizacional.

### FACTOR 3

Etapas: Dirección

Propósito estratégico: Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización.

Componente: Liderazgo: Grupos y Equipos de Trabajo

Indicadores cualitativos:

- ✓ En qué forma el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización.
- ✓ Cómo el líder ejerce su poder de influencia en las personas.
- ✓ Capacidad que tiene para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.

Indicadores cuantitativos:

Personal que identifica el estilo

Total del personal

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochitl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

1		Universidad Autónoma de Baja California		
		Km. 103 Carr. Tij-Ens Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23		DE 69

Cifra óptima: 100%  
 Rango aceptable 84%  
 Resultado obtenido: 100%

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

El jefe de departamento por medio de su estilo de liderazgo democrático ha permitido que se formen equipos de trabajo que colaboran de manera constante para el alcance de los objetivos planteados.

Indicadores cuantitativos:

El 100 % de los trabajadores que pertenecen al departamento de servicios administrativos reconocen que el estilo del jefe de departamento es democrático lo que les permite actuar con cierta iniciativa ante las actividades constantes dentro del trabajo.

### FACTOR 3

Etapas: Dirección

Propósito estratégico: Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización.

Componente: Manejo de Estrés y Conflicto

Indicadores cualitativos:

- ✓ Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño de su personal.
- ✓ Capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan consecuencias que afectan el clima organizacional.

Indicadores cuantitativos:

Personal con estrés

Total de personal

Cifra óptima: 100%

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

1		Universidad Autónoma de Baja California		
		Km. 103 Carr. Tij-Ens Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23		DE 69

Rango aceptable 84%  
Resultado obtenido: ND

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

Si bien es cierto que el estrés forma parte de las actividades diarias que genera una actividad, de acuerdo al jefe de departamento éste se da en un grado no muy elevado, lo cuál no fue corroborado con el personal del departamento. Sin embargo, dada las reacciones al momento de realizarse el cuestionario suponemos que es verdadera la opinión del jefe de departamento.

Indicadores cuantitativos:

Dado que este componente no fue corroborado con el personal del departamento no se pudo obtener dicha información.

### FACTOR 3

Etapas: Dirección

Propósito estratégico: Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización.

Componente: Información y Tecnología

Indicadores cualitativos:

- ✓ Nivel de racionalidad en el empleo que hace la organización de sus recursos de información para lograr sus objetivos.
- ✓ Medida en que considera una infraestructura de servicios para sistematizar la información y su manejo.

Indicadores cuantitativos:

Sistemas de información aceptados

Sistemas de información propuestos

Cifra óptima: 100%

Rango aceptable 84%

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

Resultado obtenido: 86% – 54%

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

A pesar de la importancia de los recursos tecnológicos para eficientar el trabajo, no todos los empleados del departamento reconocen la importancia de éstos. Sin embargo podemos decir que es aceptable el número de personal que reconoce la interacción que genera la tecnología. Sin embargo no es aceptable quienes reconocen de que esta conformada la tecnología que utilizan de forma diaria, lo cual no es tan grave ya que puede ser apoyada por personal que si lo domina.

Indicadores cuantitativos:

El 86% del personal que se cuestiono acerca de la tecnología y los sistemas de información, identificaron que sin ésta sería más lento su trabajo por lo que aceptaron la interacción que se brinda a los usuarios por estos medios. Sin embargo, solamente el 54% reconoció los componentes de la tecnología, lo que bien no es tan delicado porque son conocimientos que pueden ser brindados en un corto plazo.

#### FACTOR 4

Etapas: Control

Propósito estratégico: Mediación del progreso de las acciones en función del desempeño.

Componente: Naturaleza : Acciones Disciplinarias

Indicadores cualitativos:

- ✓ Forma en que fija los límites de actuación en función de sus objetivos.
- ✓ Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas.
- ✓ Grado en que la organización regula adecuadamente sus actitudes.

Indicadores cuantitativos:

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

1		<b>Universidad Autónoma de Baja California</b>		
		Km. 103 Carr. Tij-Ens Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23	<input type="text"/>	DE

### Controles concurrentes

Total de controles

Cifra óptima: 100%

Rango aceptable 84%

Resultado obtenido: 43%

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

Es importante resaltar que en durante la aplicación de este cuestionario dentro del departamento, las respuestas fueron dispersas, ya que el jefe de departamento no respondió dicho cuestionamiento, mientras que solamente un bajo porcentaje reconoció que se aplican sanciones después de incurrir en una falta al código de conducta. Es necesario que dichas acciones disciplinarias sean conocidas por todo el personal.

Indicadores cuantitativos:

Los resultados que se generaron de este cuestionamiento fueron que solamente el 43% del personas reconoce que se aplican acciones disciplinarias después de faltar al código de conducta mientras que un 43% no respondió por incertidumbre de la preguntar podemos suponer. Solamente un 14% reconoce que no sabe nada al respecto lo que implica generar mayor comunicación al respecto dentro del departamento.

## **FACTOR 4**

Etapas: Control

Propósito estratégico: Mediación del progreso de las acciones en función del desempeño.

Componente: Naturaleza: Establecimiento de Controles

Indicadores cualitativos:

- ✓ Forma en que fija los límites de actuación en función de sus objetivos.
- ✓ Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

programas.

- ✓ Grado en que la organización regula adecuadamente sus actitudes.

Indicadores cuantitativos:

Controles preventivos

Total de controles

Cifra óptima: 100%

Rango aceptable 84%

Resultado obtenido: 67% - 17%

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

La poca información que poseen los empleados del departamento de servicios administrativos respecto a los controles que existen dentro de su área de trabajo puede generar un estado de confusión al momento de incurrir en una falta. Nos pudimos dar cuenta que un pequeño porcentaje reconoce que existen controles de faltas y retardos mientras que en mayor porcentaje se reconoce que existen controles de pago de salarios, lo que es inadmisibles ya que en su totalidad deberían de conocer dichos controles. Es importante proporcionar esta información a la brevedad posible para evitar conflictos internos posteriores.

Indicadores cuantitativos:

Respecto al conocimiento de controles sobre faltas y retardos solamente un 17% los conoce mientras que en cuanto a los controles de pago es mayor dicho porcentaje, siendo un 67% quienes los reconocen, siendo insuficiente dada la importancia de estos controles para el sano funcionamiento del departamento.

#### FACTOR 4

Etapas: Control

Propósito estratégico: Mediación del progreso de las acciones en función del desempeño.

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

Componente: Procesos: Preparación y Revisión de Procedimientos

Indicadores cualitativos:

- ✓ Nivel en que la organización establece normas de actuación y procedimientos en sus actividades.
- ✓ Capacidad para dar a conocer los diversos procedimientos que existen dentro de la organización.

Indicadores cuantitativos:

Procedimientos reconocidos

Total de procedimientos

Cifra óptima: 100%

Rango aceptable 84%

Resultado obtenido: 86%

Observaciones:

Indicadores cualitativos:

La mayor parte de los empleados del departamento de servicios administrativos saben que existen los procedimientos dentro de su trabajo, esto dado que son utilizados de forma constante, sin embargo hay una confusión en el conocimiento que tienen acerca de quienes preparan los procedimientos ya que unos piensan que es la coordinación general mientras que otros suponen que es el jefe de departamento quien los realiza. Lo anterior es fácil de evitar con canales de comunicación efectiva, que puede ser sencillo hasta cierto punto dado el tamaño del departamento (7 personas).

Indicadores cuantitativos:

El 86% del personal reconoció que existen los procedimientos dentro de sus actividades lo que permite suponer que deberán estar ejecutando las actividades de la forma adecuada. Sin embargo solamente un 43% del personal conoce que es la coordinación general quien prepara los procedimientos y solo un 14% sabe que la revisión de dichos procedimientos es anual.

### PREPARACIÓN DEL INFORME

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

Una vez obtenida la información, a través de las pruebas diseñadas para este fin, ésta fue clasificada de acuerdo a las etapas del proceso administrativo. Posteriormente se realizó un análisis de la misma con el objeto de determinar los criterios y/o elementos necesarios para sustentar los juicios que servirán de base para la preparación del informe.

#### **Aspectos relevantes a informar:**

El desarrollo de la auditoria aplicada al área de compras del Departamento de Servicios fue satisfactorio.

En la etapa de planeación, el conocimiento de los componentes visión, misión y objetivos no se encuentra en un rango aceptable.

En la etapa de organización, la distribución de las funciones es clara y conocida por todos los empleados.

Se detectó un estilo de liderazgo democrático.

No fue posible determinar el grado de estrés de los empleados.

Se identifica a la tecnología y a los sistemas de información como una herramienta esencial para el trabajo.

No existe un Código de Conducta.

#### **OFICIO DE ENTREGA DE INFORME**

Oficio No. 123/2005

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------



2		Universidad Autónoma de Baja California		
		Km. 103 Carr. Tij-Ens Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23		DE 69

*Lic. Domingo Soleado*  
*Jefe del Departamento de Servicios*  
*Administrativos*  
 PRESENTE

Asunto Entrega del informe  
 : sobre Auditoria  
 Administrativa Integral.

De acuerdo a lo pactado en la Carta Convenio de fecha 16 de marzo del año en curso, nos permitimos poner a su consideración los resultados de la Auditoria Administrativa practicada al Departamento a su digno cargo, que en días pasados llevaron a cabo los auditores Sonia Maldonado, Xóchitl Vázquez y José Luis Saavedra; en la fecha que Usted asigne nos reuniremos para conocer sus comentarios y plan de acción.

Agradecemos anticipadamente su atención al presente,

**A T E N T A M E N T E**

Ensenada, Baja California, a 20 de abril de 2005

**ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN F.**

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xóchitl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

## INFORME GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL ÁREA DE COMPRAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### I. OBJETIVO DE LA REVISIÓN

Identificar problemas en la administración del área de compras mediante el análisis de los elementos que conforman el proceso administrativo.

### II. RESULTADOS DE LA REVISIÓN

De acuerdo a la información obtenida de las pruebas aplicadas durante la revisión, se comprobó la existencia de los instrumentos de control interno los cuales no se encuentran formalizados; además se detectaron algunas fallas importantes en el desempeño de las actividades de los integrantes del departamento de servicios administrativos del Campus Ensenada de la Universidad Autónoma de Baja California.

Algunas de éstas son la carencia de manuales y procedimientos por escrito, así como su difusión entre los empleados. Asimismo, existen ciertas herramientas administrativas que no son generadas de la parte medular del propio departamento impidiendo con esto una coherencia

<b>ELABORÓ</b> Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	<b>REVISÓ</b> Enrique Benjamín Franklín Fincowski	<b>AUTORIZÓ</b> Lic. Domingo Soleado
--	---	---

entre los objetivos establecidos y los alcanzados.

### III. OBSERVACIONES

#### FACTOR: PLANEACIÓN

Aspectos básicos: El 86% de los empleados identifican la persona responsable de llevar acabo la planeación del trabajo en su departamento. Además de identificar las funciones que debe de realizar de acuerdo a su puesto.

#### **Visión:**

El 67% de los integrantes del departamento manifiestan conocer la visión de la organización, sólo un 33% desconoce su contenido. El porcentaje de empleados que conoce la visión de la organización no es bajo, pero no es aceptable de acuerdo al rango establecido.

#### Recomendación

Se recomienda a la organización redefinir el tamaño del texto de la visión, ya que es muy extenso y difícil de asimilar y memorizar en su caso. Sería conveniente intentar una simplificación de su contenido, centrándose principalmente en el deseo de permanecer como una institución de vanguardia caracterizada por un desempeño eficaz, eficiente e innovador en sus funciones sustantivas.

#### **Misión:**

Únicamente el 50% de los integrantes del departamento manifiestan conocer la misión de la organización y ninguno de los empleados conoce el propósito de la organización. Esto significa que no existe una identificación y mucho menos se comparte.

#### Recomendación

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

Es conveniente que la organización promueva, a través del Jefe de Departamento, la difusión y asimilación de lo fundamental de la misión, buscando que los empleados se identifiquen con la esencia misma de la misión.

#### **Objetivos:**

Solamente el 33% de los empleados conocen los objetivos de la organización, este porcentaje es demasiado bajo y fuera del rango aceptable. No obstante, dicen los empleados que tales objetivos se encuentran definidos de una manera clara.

#### Recomendación

Es necesario que la organización, a través del Jefe de Departamento, convoque a una reunión en donde se realice una presentación de los objetivos destacando su importancia en el desempeño de sus actividades.

#### FACTOR: ORGANIZACIÓN

#### **Estructura Organizacional**

El 83% de los empleados del Departamento está enterado la estructura actual de la organización, cifra muy cercana al rango de aceptación. Sin embargo, es notorio que existen personas que aún no ubican los niveles de autoridad y responsabilidad lo cual es verdaderamente desastroso.

#### Recomendación

Dada la actividad que desarrollan los empleados es prioridad que se ubiquen en el organigrama de la organización, por lo que se recomienda ejercen las acciones conducentes a fin de que todos los empleados conozcan y entiendan la importancia de la estructura organizacional.

#### **Distribución de Funciones**

El 100% de los puestos cuentan con una descripción de las funciones por escrito; además estas funciones son perfectamente claras para todos los empleados.

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

### **Cambio Organizacional**

El 70% de los integrantes del área en cuestión sabe que se llevo a cabo una reestructuración de la organización.

#### Recomendación

Es conveniente establecer los canales conducentes a fin de comunicar el cambio y los beneficios de éste a los empleados. Al mismo tiempo, deben instrumentarse las acciones necesarias que canalicen institucionalmente la fuerza del cambio.

#### FACTOR: DIRECCIÓN

### **Liderazgo: Grupos y Equipos de Trabajo**

Todos los empleados que pertenecen al área de compras reconocen que el estilo del jefe de departamento es democrático. Esta característica les permite actuar con cierta iniciativa ante los imprevistos que surgen en sus labores cotidianas.

#### Recomendación

Esta situación es sumamente favorable y contribuye al trabajo en equipo por lo que se recomienda instruir al Jefe de Departamento a fin de que eventualmente este monitoreando este aspecto y no lo descuide.

### **Manejo de Estrés y Conflicto**

No detectado

#### Recomendación

En la información que se manejó este factor no fue identificado con toda claridad. Sin embargo, se recomienda hacer un estudio más exhaustivo sobre el tema.

### **Información y Tecnología**

El 86% del personal coincidió en que sin la tecnología y los sistemas de información su trabajo sería más lento, de aquí se concluye que valoran

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

estas herramientas. Aunado a esto, coinciden en que también les sirve de vínculo de comunicación con los usuarios.

#### Recomendación

Es necesario interiorizar al resto del personal sobre las ventajas que ofrecen estas herramientas en el desempeño de su trabajo.

#### FACTOR: CONTROL

##### **Acciones Disciplinarias**

Solamente el 43% de las personas reconoce que se aplican acciones disciplinarias después de incurrir en una falta. Otro 43% no la pregunta, lo cual hace suponer que no sabe o no entendió la pregunta.

#### Recomendación

Se requiere que la organización promueva la elaboración de un código de conducta, así como que se realicen las acciones conducentes para la difusión de éste a todos los niveles.

##### **Establecimiento de Controles**

Sólo un 17% de los empleados sabe que existen controles de asistencias, faltas o retardos mientras que en cuanto a los controles de pago es mayor el porcentaje, siendo un 67% quienes los reconocen.

#### Recomendación

Es conveniente promover canales adecuados de comunicación a fin de que todos los empleados conozcan la naturaleza de los controles.

##### **Preparación y Revisión de Procedimientos**

El 86% del personal reconoció que existen procedimientos dentro de sus actividades cotidianas, con lo cual se concluye que tales actividades se están ejecutando adecuadamente ya que se cuenta con lo necesario para realizarlas eficientemente.

#### Recomendación

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

La organización debe instruir al Jefe de Departamento para que en el ámbito de sus atribuciones dé a conocer y se cerciore de que todos los empleados manejen los procedimientos.

## CONCLUSIÓN

En base a la información presentada anteriormente, la cual fue producto del análisis exhaustivo del resultado de pruebas aplicadas, se concluye que el área objeto de estudio desempeña sus funciones de manera razonablemente adecuadas, salvo por algunas fallas que deben corregirse, las cuales se mencionan a continuación:

- ✦ Debido a la falta de conocimiento de los elementos visión, misión y objetivos es necesario tomar las acciones conducentes para difundirlos entre los empleados, y al mismo tiempo, fomentar su nivel de compromiso con la organización.
- ✦ Dado que no todos los empleados conocen la estructura organizacional es conveniente ubicarlo en las líneas de autoridad y responsabilidad que les corresponden.
- ✦ Como no fue posible detectar el nivel de estrés y conflicto entre los empleados, es recomendable hacer un estudio más exhaustivo sobre el particular.
- ✦ Para mejorar el desempeñote las actividades de los empleados es necesaria la elaboración de un código de conducta, que permita establecer sanciones para corregir conductas inadecuadas.

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------



## EVALUACIÓN POR FACTORES

ELEMENTOS ESPECIFICOS	ESTABLECIDO	OBTENIDO	DIFERENCIA
<i>PLANEACION</i>			
Identificación del responsable de la planeación	100%	86%	14%
Identificación de la función que realiza	100%	67%	33%
Identificación del tipo de puesto que desempeña	100%	67%	33%
Capacitación	100%	33%	67%
<i>VISION</i>			
Conocimiento de la visión	100%	67%	33%
Conocimiento de la misión	100%	50%	50%
Conocimiento de los objetivos	100%	50%	50%
Conocimiento de las políticas	100%	67%	33%
Conocimiento de los procedimientos	100%	83%	17%
Participación en la elaboración de la Visión	0%	33%	
Participación en la elaboración de la misión	0%	50%	
Participación en la elaboración de los objetivos	0%	33%	
Participación en la elaboración de las políticas	0%	17%	
Participación en la elaboración de los proc.	100%	67%	33%
Ninguno	0%	33%	
Visión de acuerdo a los valores propios	100%	83%	17%
Transmisión de la visión vía correo electrónico	100%	33%	67%
Transmisión de la visión vía oficios	100%	33%	67%
El compartir la visión eleva la moral del equipo	100%	67%	33%
Contar con aspiraciones comunes	100%	0%	100%
Mayor integración de las personas	100%	67%	33%
<i>MISION</i>			
La misión explica la principal capacidad de la org.	100%	0%	100%

## EVALUACIÓN POR FACTORES

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------





ELEMENTOS ESPECIFICOS	ESTABLECIDO	OBTENIDO	DIFERENCIA
OBJETIVOS			
Cuenta con los objetivos por escrito	100%	33%	67%
Claridad de los objetivos	100%	50%	50%
Fáciles de alcanzar	100%	17%	83%
Son del dominio del departamento	100%	83%	17%
Responsable de definirlos	100%	83%	17%
Evaluación de su logro	100%	67%	33%
Responsable de su evaluación	100%	83%	17%
Transmisión de los resultados	100%	67%	33%
Trasmisión vía correo electrónico	100%	33%	67%
Transmisión vía oficios, nota memorando	100%	33%	67%
Están subdivididos por función	100%	17%	83%
Responsable de aclarar su contenido	100%	83%	17%
Identificación del responsable de su cumplimiento	100%	83%	17%
ORGANIZACION			
Conocimiento de la estructura actual del depto.	100%	83%	17%
Acceso al manual de organización	100%	17%	83%
Acceso al manual de bienvenida	100%	0%	100%
Acceso al manual de funciones	100%	33%	67%
Acceso al manual de procedimientos	100%	17%	83%
Acceso al manual de políticas	100%	17%	83%
Ninguno	0%	0%	0%
Existencia de condigo de conducta ética	100%	17%	83%

## EVALUACIÓN POR FACTORES

ELEMENTOS ESPECIFICOS	ESTABLECIDO	OBTENIDO	DIFERENCIA
ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochitl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado	



# Universidad Autónoma de Baja California

Km. 103 Carr. Tij-Ens  
Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23

DE

69

3

<i>DIRECCIÓN</i>			
Identificación de los elementos de la tecnología	100%	54%	47%
Identificación de la interacción con la tecnología	100%	86%	14%
Identificación del estilo de liderazgo directivo	100%	100%	0%
<i>CONTROL</i>			
Conocimiento de aplicación de acciones disciplinarias	100%	43%	57%
Establecimiento de controles sobre faltas o retardos	100%	17%	83%
Establecimiento de controles en el pago de salarios	100%	67%	33%
Se disponen de procedimientos para el trabajo	100%	86%	14%
Conocimiento de quien prepara los procedimientos	100%	43%	57%
Frecuencia de revisión y actualización de procedimientos	100%	14%	86%

ELABORÓ

Sonia Maldonado Radillo  
Xochítl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ

Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ

Lic. Domingo Soleado

# ANEXOS

## CUESTIONARIO

NOMBRE:

Puesto: Jefe de Departamento

1. ¿En quien recae la responsabilidad de la planeación en su departamento?:

▪Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>
▪Administrador	<input type="checkbox"/>
▪Analista	<input type="checkbox"/>
▪Secretaria	<input type="checkbox"/>

2. ¿El tipo de puesto que desempeña?:

▪De línea	<input type="checkbox"/>
▪Staff	<input type="checkbox"/>

3. ¿Con qué periodicidad se brinda capacitación al personal de su área?:

▪Cada tres meses	<input type="checkbox"/>
▪Cada seis meses	<input type="checkbox"/>

<b>ELABORÓ</b> Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	<b>REVISÓ</b> Enrique Benjamín Franklín Fincowski	<b>AUTORIZÓ</b> Lic. Domingo Soleado
--	---	---



# Universidad Autónoma de Baja California

Km. 103 Carr. Tij-Ens  
Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23

DE

69

3

▪Una vez al año	<input type="checkbox"/>
▪Nunca	<input type="checkbox"/>

4. ¿Conoce el contenido de los siguientes elementos?:

▪Visión	<input type="checkbox"/>
▪Misión	<input type="checkbox"/>
▪Objetivos	<input type="checkbox"/>
▪Políticas	<input type="checkbox"/>
▪Procedimientos	<input type="checkbox"/>
▪Ninguno de los mencionados	<input type="checkbox"/>

5 ¿Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos?

▪Visión	<input type="checkbox"/>
▪Misión	<input type="checkbox"/>
▪Objetivos	<input type="checkbox"/>
▪Políticas	<input type="checkbox"/>
▪Procedimientos	<input type="checkbox"/>
▪Ninguno de los mencionados	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cómo se transmite la visión a todo el Departamento?

▪Comunicación verbal	<input type="checkbox"/>
▪Folletos	<input type="checkbox"/>
▪Carteles	<input type="checkbox"/>
▪Vía correo electrónico	<input type="checkbox"/>
▪Oficios, notas o memorando	<input type="checkbox"/>
▪Otro medio, especifique:	

7. ¿Qué efectos ha logrado al compartir la visión de la organización con los empelados?

▪Elevar la moral y el espíritu de equipo	<input type="checkbox"/>
▪Tener aspiraciones comunes	<input type="checkbox"/>
▪Mayor integración de las personas	<input type="checkbox"/>

8. ¿La misión de su organización explica?:

▪	<input type="checkbox"/>
▪	<input type="checkbox"/>
▪	<input type="checkbox"/>
▪	<input type="checkbox"/>

9. ¿Se ha logrado convertir la misión de la organización, en objetivos y metas específicas?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

10. ¿Los objetivos son congruentes con la misión de la organización?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

11. ¿Existe un documento en donde se consignent por escrito los objetivos de la organización?

▪Si	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

ELABORÓ  
Sonia Maldonado Radillo  
Xochítl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ  
Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ  
Lic. Domingo Soleado



# Universidad Autónoma de Baja California

Km. 103 Carr. Tij-Ens  
Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23

DE

69

3

▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

12. ¿Existe un procedimiento para establecer los objetivos de su organización?

▪Si                      Cuál?	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

13. ¿Los objetivos son claros?

▪Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
▪De acuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Indeciso	<input type="checkbox"/>
▪En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

14. ¿Los objetivos son alcanzables?

▪Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
▪De acuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Indeciso	<input type="checkbox"/>
▪En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

15. ¿Conocen los objetivos todas las áreas y niveles de su organización?

▪Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
▪De acuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Indeciso	<input type="checkbox"/>
▪En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

16. ¿A qué plazos se definen los objetivos?

▪Largo Plazo	<input type="checkbox"/>
▪Mediano Plazo	<input type="checkbox"/>
▪Corto Plazo	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

17. ¿Están definidas la unidades de medida para precisar el logro de los objetivos?

▪Si                      Indique la unidad:	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

18. ¿Se evalúa el logro de los objetivos?

▪Si                      Quién lo hace?	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

19. ¿Cómo se transmiten los objetivos a la organización?

▪Comunicación verbal	<input type="checkbox"/>
▪Folletos	<input type="checkbox"/>
▪Carteles	<input type="checkbox"/>
▪Vía correo electrónico	<input type="checkbox"/>

ELABORÓ  
Sonia Maldonado Radillo  
Xochítl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ  
Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ  
Lic. Domingo Soleado



# Universidad Autónoma de Baja California

Km. 103 Carr. Tij-Ens  
Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23

DE

69

3

▪Oficios, notas o memorando	<input type="checkbox"/>
▪Otros, especifique:	<input type="checkbox"/>

20. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones del personal de su organización?

▪Si De qué tipo?	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

21. ¿Quiénes participan en la preparación de las políticas?

▪La Coordinación General	<input type="checkbox"/>
▪El Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>
▪Analistas	<input type="checkbox"/>
▪Todo el personal	<input type="checkbox"/>

22. ¿Las políticas apoyan el funcionamiento de la organización de acuerdo con los objetivos?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

23. ¿Disponen de procedimientos para realizar el trabajo?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

24. ¿Quién prepara los procedimientos?

▪La Coordinación General	<input type="checkbox"/>
▪El Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>
▪Analistas	<input type="checkbox"/>
▪Todo el personal	<input type="checkbox"/>

25. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan?

▪Anualmente	<input type="checkbox"/>
▪Cada cuatro años	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>
▪Nunca se actualizan	<input type="checkbox"/>
▪Otro, especifique:	<input type="checkbox"/>

26. ¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la organización?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 28

27. El análisis interno de la organización incluye:

▪Un análisis financiero	<input type="checkbox"/>
▪El examen de los recursos humanos	<input type="checkbox"/>
▪Auditorías internas	<input type="checkbox"/>
▪Análisis de las operaciones	<input type="checkbox"/>

ELABORÓ  
Sonia Maldonado Radillo  
Xochitl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ  
Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ  
Lic. Domingo Soleado



▪Evaluación de los recursos tecnológicos	<input type="checkbox"/>
▪Otro, especifique:	<input type="checkbox"/>

28. ¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas de la organización?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 30

29. El análisis externo de la organización incluye:

▪La competencia	<input type="checkbox"/>
▪El contexto político	<input type="checkbox"/>
▪El marco regulador	<input type="checkbox"/>
▪La situación social	<input type="checkbox"/>
▪Innovación tecnológica	<input type="checkbox"/>
▪Otro, especifique:	<input type="checkbox"/>

30. ¿Conoce la estructura actual de la organización?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

31. De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura de la organización?:

▪Ley	<input type="checkbox"/>
▪Reglamento	<input type="checkbox"/>
▪Decreto	<input type="checkbox"/>
▪Acta Constitutiva	<input type="checkbox"/>
▪Acuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Otro, especifique:	<input type="checkbox"/>

32. ¿La estructura actual permite cumplir con el objeto de la organización de forma?:

▪Buena	<input type="checkbox"/>
▪Mala	<input type="checkbox"/>
▪Regular	<input type="checkbox"/>

33. ¿La estructura actual refleja la visión de la organización de forma?:

▪Buena	<input type="checkbox"/>
▪Mala	<input type="checkbox"/>
▪Regular	<input type="checkbox"/>

34. ¿Con qué tipo de estructura cuenta la empresa?:

▪Vertical	<input type="checkbox"/>
▪Horizontal	<input type="checkbox"/>
▪En red	<input type="checkbox"/>
▪Virtual	<input type="checkbox"/>
▪Inteligente	<input type="checkbox"/>
▪Otro, especifique:	<input type="checkbox"/>

ELABORÓ  
Sonia Maldonado Radillo  
Xochitl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ  
Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ  
Lic. Domingo Soleado



35. ¿La estructura departamental esta definida por?:

▪Áreas	<input type="checkbox"/>
▪Procesos	<input type="checkbox"/>
▪Funciones	<input type="checkbox"/>
▪Otro, especifique:	<input type="checkbox"/>

36. ¿Quién define las funciones para cada área y nivel jerárquico de la organización?:

▪La Coordinación General	<input type="checkbox"/>
▪El Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>
▪El Departamento de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
▪Otro, especifique:	<input type="checkbox"/>

37. ¿Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 41

38. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?

▪Si	Quién lo realiza?	<input type="checkbox"/>
▪No		<input type="checkbox"/>
▪No sé		<input type="checkbox"/>

39. ¿Las funciones son claras para todos?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

40. ¿Cómo se comunica el contenido de las funciones al personal?:

▪Comunicación verbal	<input type="checkbox"/>
▪Folletos	<input type="checkbox"/>
▪Carteles	<input type="checkbox"/>
▪Vía correo electrónico	<input type="checkbox"/>
▪Oficios, notas o memorando	<input type="checkbox"/>
▪Otros, especifique:	<input type="checkbox"/>

41. ¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?:

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

42. ¿Se brinda capacitación sobre las funciones por área y puesto?:

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

43. ¿ En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre las funciones?:

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochitl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------





# Universidad Autónoma de Baja California

Km. 103 Carr. Tij-Ens  
Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23

DE

69

3

▪La Coordinación General	<input type="checkbox"/>
▪El Departamento de Recurso Humanos	<input type="checkbox"/>
▪La Jefatura del Departamento	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

44. ¿Existe un código de conducta y/o política de ética, y éstos han sido comunicados?:

▪Si medio de comunicación:	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 46

45. ¿Toma el departamento acción disciplinaria apropiada a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados o violaciones del código de conducta?:

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

46. ¿Recientemente la organización ha sufrido cambios?:

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

47. ¿El cambio ha sido motivado por?:

▪Establecimientos de nuevos objetivos y metas	<input type="checkbox"/>
▪Modificación y adaptación de las funciones	<input type="checkbox"/>
▪Estudio de mejoramiento	<input type="checkbox"/>
▪Otros Especifique:	<input type="checkbox"/>

48. ¿Las iniciativas de cambio parten de un diagnóstico organizacional?:

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

49. ¿De qué tipo de manuales dispone su departamento?:

▪Organización	<input type="checkbox"/>
▪Políticas	<input type="checkbox"/>
▪Compras	<input type="checkbox"/>
▪Procedimientos	<input type="checkbox"/>
▪Otros Especifique:	<input type="checkbox"/>

50. ¿Quién dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al logro de los objetivos?:

▪La Coordinación General	<input type="checkbox"/>
▪Vicerrectoría	<input type="checkbox"/>
▪La Jefatura de departamento	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

51. ¿La orientación al logro del objetivo es coincidente con?:

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------



▪La Misión	<input type="checkbox"/>
▪La Visión	<input type="checkbox"/>
▪Las Políticas	<input type="checkbox"/>
▪Las Estrategias	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

52. ¿Se apoya en grupos o equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?:

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

53. ¿Los grupos de trabajo permiten el logro de ventajas como?:

▪Impulsar el desempeño	<input type="checkbox"/>
▪Imprimir cohesión y coordinación al trabajo	<input type="checkbox"/>
▪Fortalecer la capacidad de respuesta hacia los usuarios	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

54. ¿La dinámica del departamento u organización genera estrés?:

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

55. ¿El estrés y el conflicto se propician por causas tales como?:

▪Recursos limitados para trabajar	<input type="checkbox"/>
▪Ambigüedad en las instrucciones	<input type="checkbox"/>
▪Comunicación inadecuada	<input type="checkbox"/>
▪Ejercicio de autoridad	<input type="checkbox"/>
▪Centralización de datos	<input type="checkbox"/>
▪Otro: especifique:	<input type="checkbox"/>

56. ¿La tecnología de la información del departamento u organización incluye?:

▪Hardware	<input type="checkbox"/>
▪Software	<input type="checkbox"/>
▪Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/>
▪Base de Datos	<input type="checkbox"/>
▪Otro: Especifique:	<input type="checkbox"/>

57. ¿La tecnología de la información existente permite una interacción efectiva con?:

▪Maestros	<input type="checkbox"/>
▪Alumnos	<input type="checkbox"/>
▪Jefes de Departamento	<input type="checkbox"/>
▪Otro: Especifique:	<input type="checkbox"/>

58. ¿El control es parte de un marco de actuación establecido en función de?:

▪Las pautas dictadas por el órgano de gobierno	<input type="checkbox"/>
▪La experiencia obtenida con el tiempo	<input type="checkbox"/>
▪Los usuarios	<input type="checkbox"/>
▪Otro: Especifique:	<input type="checkbox"/>

ELABORÓ  
Sonia Maldonado Radillo  
Xochitl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ  
Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ  
Lic. Domingo Soleado



59. ¿Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de planeación y el ejercicio del control?:

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

60. ¿Están definidos los controles de acuerdo con el enfoque?:

▪Preventivo	<input type="checkbox"/>
▪Concurrente	<input type="checkbox"/>
▪Correctivo	<input type="checkbox"/>

### CUESTIONARIO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

Puesto: Empleado

1. ¿En quien recae la responsabilidad de la planeación en su departamento?:

▪Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>
▪Administrador	<input type="checkbox"/>
▪Analista	<input type="checkbox"/>
▪Secretaria	<input type="checkbox"/>

2. ¿Las funciones que realiza en el Departamento son de tipo?:

▪Estratégico	<input type="checkbox"/>
▪Táctico	<input type="checkbox"/>
▪Técnico	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

3. ¿El tipo de puesto que desempeña?:

▪De línea	<input type="checkbox"/>
▪Staff	<input type="checkbox"/>

4. ¿Con qué periodicidad se brinda capacitación?:

▪Cada tres meses	<input type="checkbox"/>
▪Cada seis meses	<input type="checkbox"/>
▪Una vez al año	<input type="checkbox"/>
▪Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Conoce el contenido de los siguientes elementos?:

▪Visión	<input type="checkbox"/>
▪Misión	<input type="checkbox"/>
▪Objetivos	<input type="checkbox"/>
▪Políticas	<input type="checkbox"/>
▪Procedimientos	<input type="checkbox"/>
▪Ninguno de los mencionados	<input type="checkbox"/>

6. ¿Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos?

▪Visión	<input type="checkbox"/>
▪Misión	<input type="checkbox"/>

ELABORÓ

Sonia Maldonado Radillo  
Xochitl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ

Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ

Lic. Domingo Soleado



▪Objetivos	<input type="checkbox"/>
▪Políticas	<input type="checkbox"/>
▪Procedimientos	<input type="checkbox"/>
▪Ninguno de los mencionados	<input type="checkbox"/>

7. ¿La visión de la empresa va de acuerdo a los valores, aspiraciones y metas que usted tiene?:

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cómo se transmite la visión a todo el Departamento?

▪Comunicación verbal	<input type="checkbox"/>
▪Folletos	<input type="checkbox"/>
▪Carteles	<input type="checkbox"/>
▪Vía correo electrónico	<input type="checkbox"/>
▪Oficios, notas o memorando	<input type="checkbox"/>
▪Otro medio, especifique:	

9. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?

▪Elevar la moral y el espíritu de equipo	<input type="checkbox"/>
▪Tener aspiraciones comunes	<input type="checkbox"/>
▪Mayor integración de las personas	<input type="checkbox"/>

10. ¿La misión de su organización explica?:

▪Su principal capacidad	<input type="checkbox"/>
▪El nivel de calidad que ofrece	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

11. ¿Cuenta usted con un documento en donde se consignen por escrito los objetivos de la organización?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

12. ¿Los objetivos están subdivididos por?

▪Área	<input type="checkbox"/>
▪Función	<input type="checkbox"/>
▪Programa	<input type="checkbox"/>
▪Actividad	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

13. ¿Los objetivos son claros?

▪Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
▪De acuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Indeciso	<input type="checkbox"/>
▪En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

14. ¿Los objetivos son fáciles de alcanzar?

▪Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------

ELABORÓ  
Sonia Maldonado Radillo  
Xochitl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ  
Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ  
Lic. Domingo Soleado



▪De acuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Indeciso	<input type="checkbox"/>
▪En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
▪Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

15. ¿Estos objetivos son del dominio del departamento?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

16 ¿Quién define los objetivos?

▪El Jefe del departamento	<input type="checkbox"/>
▪El Analista	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

17 ¿Se evalúa el logro de los objetivos?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

18 ¿A cargo de quién está la evaluación de los objetivos?

▪Jefe de departamento:	<input type="checkbox"/>
▪Analista	<input type="checkbox"/>
▪Otro: Especifique	<input type="checkbox"/>

19 ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a todo el departamento?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

20. ¿Cómo se transmiten los objetivos a la organización?

▪Comunicación verbal	<input type="checkbox"/>
▪Folletos	<input type="checkbox"/>
▪Carteles	<input type="checkbox"/>
▪Vía correo electrónico	<input type="checkbox"/>
▪Oficios, notas o memorando	<input type="checkbox"/>
▪Otros, especifique:	<input type="checkbox"/>

21. En caso de duda, ¿en quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?

▪El Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>
▪Analista	<input type="checkbox"/>
▪Otro: Especifique	<input type="checkbox"/>

22. ¿Quién le indica cómo debe lograr el cumplimiento de los objetivos?

▪El Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>
▪El Analista	<input type="checkbox"/>
▪Ninguna persona	<input type="checkbox"/>

23. ¿Conoce la estructura actual del departamento?

▪Si	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

ELABORÓ  
Sonia Maldonado Radillo  
Xochítl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ  
Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ  
Lic. Domingo Soleado



# Universidad Autónoma de Baja California

Km. 103 Carr. Tij-Ens  
Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23

DE

69

4

▪No	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

24. ¿De qué tipo de Manuales dispone o tiene acceso a leer?:

▪Manual de organización	<input type="checkbox"/>
▪Manual de Bienvenida	<input type="checkbox"/>
▪Manual de funciones	<input type="checkbox"/>
▪Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/>
▪Manual de políticas	<input type="checkbox"/>
▪Ninguno	<input type="checkbox"/>

25. ¿Existe un código de conducta y/o política de ética, y éstos han sido comunicados?:

▪Si medio de comunicación:	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 27

26. ¿Toma el departamento acción disciplinaria apropiada a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados o violaciones del código de conducta?:

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

27. ¿Se han establecido controles de faltas, enfermedades y retardos?

▪Si De qué tipo?	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

28. ¿Se han establecido controles en el pago de su salario?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

29. ¿Disponen de procedimientos para realizar el trabajo?

▪Si	<input type="checkbox"/>
▪No	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>

30. ¿Quién prepara los procedimientos?

▪La Coordinación General	<input type="checkbox"/>
▪El Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>
▪Analistas	<input type="checkbox"/>
▪Todo el personal	<input type="checkbox"/>

31. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan?

▪Anualmente	<input type="checkbox"/>
▪Cada cuatro años	<input type="checkbox"/>
▪No sé	<input type="checkbox"/>
▪Nunca se actualizan	<input type="checkbox"/>

ELABORÓ  
Sonia Maldonado Radillo  
Xochitl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ  
Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ  
Lic. Domingo Soleado

4		<b>Universidad Autónoma de Baja California</b>		
		Km. 103 Carr. Tij-Ens Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23	<input type="text"/>	DE

▪Otro, especifique:	<input type="checkbox"/>
---------------------	--------------------------

33. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce el jefe de departamento?

▪Autocrático (impositivo)	<input type="checkbox"/>
▪Democrático (participativo)	<input type="checkbox"/>
▪Liberal	<input type="checkbox"/>
▪Otro: especifique:	<input type="checkbox"/>

34. ¿La tecnología de la información del departamento u organización incluye?:

▪Hardware	<input type="checkbox"/>
▪Software	<input type="checkbox"/>
▪Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/>
▪Base de Datos	<input type="checkbox"/>
▪Otro: Especifique:	<input type="checkbox"/>

35. ¿La tecnología de la información existente permite una interacción efectiva con?:

▪Maestros	<input type="checkbox"/>
▪Alumnos	<input type="checkbox"/>
▪Jefes de Departamento	<input type="checkbox"/>
▪Otro: Especifique:	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración

# CÉDULAS DE RESULTADOS OBTENIDOS

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklin Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------



ELABORÓ

Sonia Maldonado Radillo  
Xochítl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ

Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski

AUTORIZÓ

Lic. Domingo Soleado



CÉDULA DE RESULTADOS OBTENIDOS

PREGUNTA	VALORES			ESPERADO	OBTENIDO	%	DIFERENCIA
	MUESTRA	OBTENIDO	%				
1.- En quien recae la responsabilidad de la planeación del trabajo en su departamento?							
Jefe de departamento	6	5	83%	7	6	86%	14%
Administrador	6	1	17%				
Analista	6						
Secretaria	6						
2.- Las funciones que realiza en el departamento son de tipo?							
Estratégico	6	0	0%	6	4	67%	33%
Táctico	6	1	17%				
Técnico	6	4	67%				
No se	6	1	17%				
3.- El tipo de puesto que desempeña							
De línea	6	4	67%	6	4	67%	33%
Staff	6	1	17%				
No contesto	6	1	17%				
4.- Con que periodicidad se brinda capacitación							
Cada tres meses	6	0	0%	6	2	33%	67%
Cada seis meses	6	2	33%				
Una vez al año	6	3	50%				
Nunca	6	1	17%				

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------

5.- Conoce el contenido de los siguientes elementos?							
Visión	6	4	67%	6	4	67%	33%
Misión	6	3	50%	6	3	50%	50%
Objetivos	6	3	50%	6	3	50%	50%
Políticas	6	4	67%	6	4	67%	33%
Procedimientos	6	5	83%	6	5	83%	17%
Ninguno de los mencionados							
6.- Usted participa en la elaboración de alguno de los siguientes elementos							
Visión	6	2	33%				
Misión	6	3	50%				
Objetivos	6	2	33%				
Políticas	6	1	17%				
Procedimientos	6	4	67%	6	4	67%	33%
Ninguno de los mencionados	6	2	33%				
7.- La visión de la empresa va de acuerdo a los valores, aspiraciones y metas que usted tiene							
Si	6	5	83%	6	5	83%	17%
No	6	1	17%				
No sé	6						
8.- Como se transmite la visión a todo el departamento							
Comunicación verbal	6	6	100%				
Folletos	6	0	0%				
Carteles	6	1	17%				
Vía correo electrónico	6	2	33%	6	2	33%	67%
Oficios, notas o memorando	6	2	33%	6	2	33%	67%

9.- Qué efectos se han logrado al compartir esta visión							
Elevar la moral y el espíritu de equipo	6	4	67%	6	4	67%	33%
Tener aspiraciones comunes	6	0	0%	6	0	0%	100%
Mayor integración de las pesonas	6	4	67%	6	4	67%	33%
Indeciso							
10.- La misión de su organización explica	6	0	0%				
En desacuerdo	6	0	0%	6	0	0%	100%
Su principal capacidad	6	0	0%				
Totalmente en desacuerdo	6	0	0%				
El nivel de calidad que ofrece	6	6	100%				
No sé	6	0	0%				
11.- Cuenta usted con un documento en donde se consigne por escrito los objetivos de la organización							
Si	6	2	33%	6	2	33%	67%
No	6	3	50%				
No sé	6	1	17%				
12.- Los objetivos estan subdivididos por							
Area	6	4	67%				
Función	6	1	17%	6	1	17%	83%
Programa	6		0%				
Actividad	6	2	33%				
No sé	6		0%				
13.- Los objetivos son claros							
Totalmente de acuerdo	6	3	50%	6	3	50%	50%
De acuerdo	6	3	50%				

14.- Los objetivos son fáciles de alcanzar							
Totalmente de acuerdo	6	1	17%	6	1	17%	83%
De acuerdo	6	4	67%				
Indeciso	6	0	0%				
En desacuerdo	6	1	17%				
Totalmente en desacuerdo	6	0	0%				
15.- Estos objetivos son del dominio del departamento							
Si	6	5	83%	6	5	83%	17%
No	6	0	0%				
No sé	6	1	17%				
16.- Quien define los objetivos							
El jefe del departamento	6	5	83%	6	5	83%	17%
Al analista	6	0	0%				
No sé	6	1	17%				
17.- Se evalua el logro de los objetivos							
Si	6	4	67%	6	4	67%	33%
No	6	1	17%				
No sé	6	1	17%				
18.- A cargo de quien está la evaluación de los objetivos							
El jefe del departamento	6	5	83%	6	5	83%	17%
Al analista	6	1	17%				
No sé	6	0	0%				
19.- Los resultados de la evaluación son transmitidos a todo el depto.							
Si	6	4	67%	6	4	67%	33%
No	6	2	33%				
No sé	6	0	0%				



## Universidad Autónoma de Baja California

Km. 103 Carr. Tij-Ens  
Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23

DE

69

20.- Cómo se transmiten los objetivos a la organización							
Comunicación verbal	6	6	100%				
Folletos	6	0	0%				
Carteles	6	0	0%				
Via correo electrónico	6	2	33%	6	2	33%	67%
Oficios, notas o memorando	6	2	33%	6	2	33%	67%
Otro medio, especifique	6	1	17%				
21.- En caso de duda en quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos							
El jefe del departamento	6	5	83%	6	5	83%	17%
Al analista	6	1	17%				
No sé	6	0	0%				
22.- Quien le indica como debe lograr el cumplimiento de los objetivos							
El jefe del departamento	6	5	83%	6	5	83%	17%
Al analista	6	0	0%				
No sé	6	1	17%				
23.- Conoce la estructura actual del departamento							
Si	6	5	83%	6	5	83%	17%
No	6	1	17%				
24.- De que tipo de manuales dispone o tiene acceso a leer							
Manual de organización	6	1	17%	6	1	17%	83%
Manual de bienvenida	6	0	0%	6	0	0%	100%
Manual de funciones	6	2	33%	6	2	33%	67%
Manual de procedimientos	6	1	17%	6	1	17%	83%
Manual de políticas	6	1	17%	6	1	17%	83%
Ninguno	6	3	50%				

ELABORÓ

Sonia Maldonado Radillo  
Xochítl Vázquez Domínguez  
José Luis Saavedra Paredes

REVISÓ

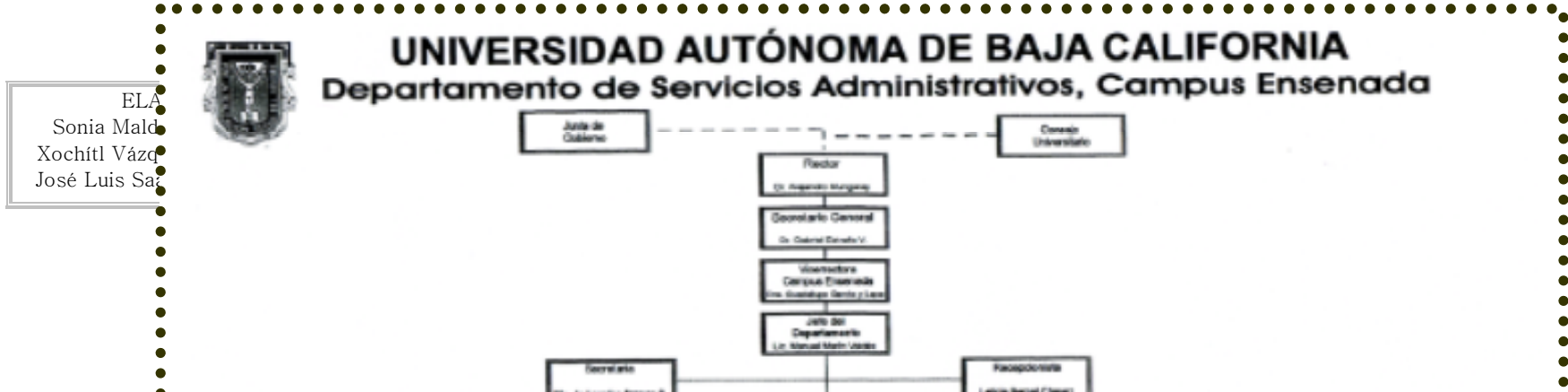
Enrique Benjamín  
Franklín Fincowski



AUTORIZÓ

Lic. Domingo Soleado

25.- Existe un código de conducta y/o política de ética, y estos han sido comunicados							
Si	6	1	17%	6	1	17%	83%
No	6	6	86%	7	6	86%	14%
No sé	6	2	33%				
Medio de comunicación	6	0	0%				
26.- Toma el departamento acción disciplinaria apropiada a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados o violaciones del código de conducta							
Si	7	3	43%	7	3	43%	57%
No	7	0	0%				
No sé	7	1	14%				
No contestó	7	3	43%				
27.- Se han establecido controles de faltas, enfermedades y retardos							
Si	6	1	17%	6	1	17%	83%
No	6	3	50%				
No sé	6	2	33%				
28.- Se han establecido controles en el pago de su salario							
Si	6	4	67%	6	4	67%	33%
No	6	1	17%				
No sé	6	1	17%				
29.- Dispone de procedimientos para realizar el trabajo							

30.- Quien prepara los procedimientos							
La coordinación general	7	3	43%	7	3	43%	57%
El jefe de departamento	7	3	43%				
Analistas	7	0	0%				
Todo el personal	7	1	14%				
Software	7	4	57%				
31.- Con que frecuencia de revisan y actualizan							
Telecomunicaciones	7	3	43%	7	1	14%	86%
Base de datos	7	3	43%				
Cada cuatro años	7	0	0%				
Otro: especifique	7	0	0%				
35.- la tecnología de la información existente permite una interacción							
Nunca se actualizan	7	0	0%				
Efectiva con	7	2	29%				
Otro: especifique	7	6	86%	7	6	86%	14%
33.- Que estilo de liderazgo ejerce el jefe del departamento							
Algunos	6	0	0%				
Algunos (impositivo)	6	0	0%				
Jefes de departamento	6	6	100%	6	6	100%	0%
Democrático (participativo)	6	0	0%				
Otro: especifique	6	0	0%				
34.- La tecnología de la información del departamento u organización incluye							
Hardware	7	5	71%	7	5	71%	29%



	Universidad Autónoma de Baja California			
	Km. 103 Carr. Tij-Ens Ensenada, B.C. Tel. (646) 174 53 23		DE	69

ELABORÓ Sonia Maldonado Radillo Xochítl Vázquez Domínguez José Luis Saavedra Paredes	REVISÓ Enrique Benjamín Franklín Fincowski	AUTORIZÓ Lic. Domingo Soleado
---	--	----------------------------------



“El Conocimiento puede  
aprenderse de memoria,  
la Sabiduría no”

Lawrence Sterne