

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA Y TRANSPARENCIA EN LAS ASOCIACIONES CIVILES

Contreras Romano Lauro Francisco
laurofcor@live.com.mx

Fecha de recepción: 14.11.2015

Fecha de aceptación: 23.12.2015

Resumen

Este trabajo busca presentar a la auditoría administrativa como herramienta que permita a las Asociaciones Civiles generar confianza a la población con la transparencia que brinda este tipo de auditoría, además de mostrar los elementos administrativos que no cuentan con el fortalecimiento necesario para cumplir sus objetivos.

Lo anterior cobra relevancia cuando se mira a las Asociaciones Civiles como centros de desarrollo social y laboral en un contexto como el de México, dónde las instituciones gubernamentales se ven rebasadas en sus funciones y el sector empresarial como centros laborales mas no como potencializadores sociales.

Palabras Clave: Auditoría, Transparencia, Asociaciones.

Abstract

This assignment aims to present to the administrative audit as a tool that allows civil associations generate confidence in the population with the transparency provided by this type of audit, as well as showing administrative elements that do not have the necessary strengthening to achieve its objectives.

This becomes important when you look at the Civil Associations as centers of social and labor development in a context such as Mexico, where government institutions are exceeded in its functions and the business sector as workplaces but not as social potentiators .

Keywords : Audit , Transparency, Associations.

INTRODUCCIÓN

Las asociaciones civiles son organismos que cumplen funciones sociales de acuerdo con su objetivo; por consiguiente son de gran ayuda para el desarrollo

integral de grupos específicos; lo que les otorga un valor relevante en la integración de la sociedad.

Infortunadamente, la mayoría de las asociaciones civiles en México, por su propia estructura orgánica tienen problemas que van desde la falta de una administración profesional, hasta incumplimientos hacia diferentes organismos de control.

Con base en lo que dicen M. de Franchini & Rossana Greco (s/f), Candelas, E., Hernández, F., García, M., Montero, G., García, M., y García, M. (2012); los principales problemas que se presentan son:

- Bajo grado o ausencia de profesionalismo en los distintos niveles de la organización, traducido en la falta de una adecuada estructura administrativa.
- Carencia de controles internos apropiados.
- Desconocimiento (o escaso conocimiento) de las herramientas de planificación, organización, gestión, dirección y control.
- Generalmente no tienen una asesoría permanente en temas legales y fiscales.
- Problemas de comunicación hacia el interior como al exterior de la organización.

Los problemas mencionados anteriormente aunados a los que cada organización en particular pudiera tener puede provocar: la deserción de sus miembros, dar sensación de fraude, malversación de fondos o lavado de dinero y en casos extremos; la disolución total de la organización.

Si las asociaciones civiles son organismos en su mayoría sociales, se debe crear un ambiente de transparencia, donde los recursos utilizados en los procesos estén claramente mostrados en los resultados.

Desde hace algunos años, en redes sociales se han venido mostrando reacciones de desconfianza ante asociaciones que son ampliamente respaldadas por la iniciativa privada.

Se crea una imagen de las asociaciones civiles como fachada para evadir impuestos, lavar dinero o como un negocio muy redituable que lucra con las

necesidades, lo cual, genera desconfianza y antipatía hacia movimientos de carácter civil.

Se propone la auditoría administrativa; como herramienta para identificar aquellas prácticas administrativas que no permiten el buen funcionamiento de la organización, detectar áreas de oportunidad y sugerir las acciones preventivas y correctivas pertinentes.

Al mismo tiempo que se busca generar un alto grado de confianza a la sociedad para que se incluyan, desde diferentes acciones, al logro de los objetivos de las organizaciones civiles.

1. Asociaciones civiles

La ONU (2008) a través de su página web define a las Asociaciones como: “cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional; con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común”.

El Código Civil para el Distrito Federal, en los artículos 2670 al 2687 habla puntualmente de las asociaciones civiles siendo precisamente el 2670 dónde nos dice que se crea una asociación civil: “Cuando varios individuos convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico”. (Pág. 244)

Para efectos de este trabajo se define a las asociaciones civiles como: Grupo de personas que se unen voluntariamente para realizar un fin común mediante acciones que no son lucrativas.

Ante el panorama que se nos presenta donde, por un lado, no existe eficacia ni eficiencia por parte de las instancias gubernamentales, el Estado ha dejado de promover la construcción de modelos sustentados en el principio de justicia social (Ochoa, 2006) y, por el otro, las empresas lucrativas del sector privado se enfocan en la maximización de sus utilidades a pesar de un poco o inexistente desarrollo social; se encuentran las asociaciones civiles como mediadores de

estos sectores con la población en general.

Las organizaciones de la sociedad civil, son los entes que pueden y deben cubrir los vacíos políticos y empresariales; desde la inclusión, la conjunción de ideas y no desde la competencia y el desplazamiento.

Tomando en consideración lo que dice M. de Franchini & Rossana Greco (s/f), Candelas, E., Hernández, F., García, M., Montero, G., García, M., y García, M. (2012), las asociaciones civiles son actores relevantes en el desarrollo social en cuanto que permiten:

- Alzar la voz por grupos de la población que muchas veces son ignorados
- Coadyuvar a detectar problemas comunes y participar en sus soluciones
- Exigir a las Autoridades las necesidades mínimas que deben ser satisfechas para poder vivir en un pleno estado de Derecho y Legalidad.
- Fomentar la participación ciudadana.
- Son fuentes generadoras de empleo.
- Promueven la democracia y los derechos humanos.
- Coadyuvar de manera activa en la reconstrucción del tejido social.

Para que las Asociaciones Civiles tengan confiabilidad deben ser transparentes en sus políticas, en sus prácticas, en sus presupuestos, en las personas que la componen, deben publicar esa información y facilitar la rendición de cuentas. En otras palabras, tener transparencia en sus procesos y sus fines.

La creación y el funcionamiento de asociaciones civiles en México están todavía lejos de ser procesos estables; pocas veces se hace referencia a los aspectos técnicos que están detrás del arranque y puesta en marcha de toda asociación civil.

Las asociaciones civiles requieren no sólo del interés y del esfuerzo de sus integrantes, sino del cumplimiento de ciertos requisitos que aseguren un arranque sólido que permita la posibilidad de operar en un entorno formal y lograr a futuro un impacto real.

Sin embargo aunque se han creado muchos documentos que ayudan a la creación y funcionamiento de las asociaciones civiles, la gran mayoría de estas

no sobreviven el primer año de existencia.

En el 2013 según el Centro Mexicano para la Filantropía (2014), 1206 organizaciones de un total de 7,902 perdieron su registro como donatarias autorizadas por incumplimiento con el SAT; lo que nos dice que la falta de una administración profesional y formal en las organizaciones no lucrativas las lleva a su cierre.

Los directivos y administradores de estas organizaciones, en ocasiones, no vislumbran que, aunque el objetivo de su existencia no es el lucro, se debe obtener recursos económicos para poder cumplir con sus actividades.

Guillermo Dillón (2015), presidente de la Asociación Nacional de Dirigentes de Asociaciones en México (Andamos), en una entrevista realizada en el Distrito Federal, comenta que “La gran mayoría de las asociaciones civiles en el país son pequeñas, enfrentan problemas financieros y pérdida de membrecía por falta de profesionalización”.

El 75 por ciento de las asociaciones civiles tienen personal remunerado y de estas, la gran mayoría tiene menos de tres personas en su staff, con muy poca antigüedad.

Continúa Guillermo Dillón, “La mayoría de las asociaciones en México son jóvenes, pues tienen menos de 10 años en operación y su personal es joven, tiene menos de cinco años trabajando, entonces tienen mucho que aprender”. “miles de asociaciones en México están batallando, por su tamaño, por su situación financiera, están perdiendo membrecía, están perdiendo voluntarios, no se comunican bien con los socios”.

Queda de manifiesto la necesidad de las asociaciones civiles de profesionalizar sus administraciones, para que las organizaciones no lucrativas funcionen, como cualquier empresa, es una labor de tiempo completo.

La administración según (Koontz & Weihrich, 1991) es “El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas” (p. 4).

Por otro lado encontramos que, la administración es un “proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr, 1996 Pag. 87).

Podemos decir entonces que administrar es darle un sentido y forma a la organización.

(Córdova, 2012), señala que, “El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona manejar eficazmente una organización, y responde a las preguntas: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?, utilizar los recursos” (p. 57)

A pesar de estar compuesta por sólo cuatro funciones específicas, la administración es muy compleja y en muchas ocasiones existen factores que impiden el buen desarrollo y funcionamiento de las organizaciones, estos factores son tan variados que es necesario tener una metodología clara y precisa que nos permita atacarlos, para eso es que a lo largo del tiempo se han creado sistemas que ayudan a la verificación de la administración, una de ellas la auditoría administrativa.

2. Transparencia

La palabra Transparencia tiene un origen latino, del participio presente de *transparere*; dicho término califica a los objetos que permiten el paso de la luz a través de su cuerpo. Lo que permite que se pueda observar de un lado hacia otro y viceversa lo que existe.

“La transparencia consiste en hacer que la información relativa a la integración y operación de las instituciones públicas, sea accesible al ciudadano, confiable y de calidad.” (Instituto del Banco Mundial, Gobierno de España, Cumbre Judicial Iberoamericana, Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Transparencia Mexicana y Asociación para los Derechos Civiles, 2010 p.12)

La Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2015 s/ pág.), en su artículo octavo párrafo IX define a la transparencia como “Obligación de los Organismos garantes de dar publicidad a las deliberaciones y actos

relacionados con sus atribuciones, así como dar acceso a la información que generen”.

Aunque en México se ha optado por tener una cultura de transparencia y acceso a la información, pocas son las personas que realmente se han acercado a las instancias y procedimientos adecuados para solicitar información.

Si bien es cierto que los procesos pueden ser tardados y engorrosos, también es cierto que solo mediante el uso constante de estos se puede lograr la experiencia necesaria para poder adelgazarlos y hacerlos más eficientes.

En esta investigación se pugna por lograr un correcto grado de transparencia en las asociaciones civiles por dos sentidos.

- Los recursos con los que se manejan son otorgados por diferentes personas que pueden o no ser miembros de la organización y deben estar seguros del buen manejo de estos.
- Mediante una correcta transparencia de las acciones se crea un ambiente de confianza donde cada día más personas tienen la certeza de que es una organización seria.

Acotaremos el término transparencia como “La facultad de una organización de mostrar a la sociedad en general sus recursos, sus acciones y los resultados obtenidos; con el fin de crear confianza y certeza de una buena administración y uso de los recursos.”

3. Auditoría

La auditoría es “un servicio profesional regulado por principios técnicos, con características y objetivos específicos enfocados a estudiar una situación o problema” (Rodríguez, 1993, p. 44).

A lo largo del tiempo se han requerido auditorías especializadas para poder dar solución a los diferentes problemas que pueden presentarse en una organización, de entre todas ellas es la auditoría administrativa la que se ha decidido utilizar en este trabajo para las organizaciones civiles.

La auditoría administrativa: “Es la revisión analítica total o parcial de una

organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (Franklin, 2007, p. 11).

Por otro lado, Chapman y Alonso (1993, p. 3), nos señala que la Auditoría Administrativa, 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”.

Por último, Rodríguez (1993 p. 43) define la auditoría administrativa como: “Un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar”.

Después de observar las definiciones anteriores acotaremos una definición para efectos de este trabajo.

Entendemos la auditoría administrativa como: una revisión a profundidad del proceso administrativo de un ente, realizada por un profesional para determinar el grado de eficiencia y eficacia de una organización.

El objeto de la Auditoría administrativa de acuerdo a García Ortiz & Candelas Ramírez, (2005 Pag. 19), el objetivo primordial de una auditoría administrativa es:

Verificar la organización de una empresa con el fin de:

- Eliminar desperdicios y pérdidas.
- Mejorar los procedimientos y sistemas administrativos.
- Estudiar nuevas ideas, innovaciones de equipo y realización de utilidades.
- Utilizar mejor los recursos de que dispone tanto físicos como humanos.

En otras palabras, el objeto básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La auditoría administrativa puede contemplar desde el estudio de una determinada función o proceso, hasta departamentos, áreas e incluso la totalidad de la organización. Y desde puntos de vista tan diversos como estructura, políticas, estrategias, niveles jerárquicos y desarrollo tecnológico.

La auditoría administrativa surge como respuesta a la necesidad de obtener información más completa de la entidad en cuanto a la eficiencia de sus resultados, cumplimiento de metas, objetivos, procedimientos, procesos, su forma de operar entre otros. Rodríguez (1993 p.65).

Carrizosa (2009, p.27) señala que: “Con el desarrollo de la tecnología de sistema de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud”.

La versatilidad que nos ofrece este tipo de auditoría consiste en que se puede planear dependiendo de los resultados específicos que se quieran obtener, es decir, si la organización busca encontrar un problema o deficiencia la auditoría administrativa se planea y ejecuta de manera distinta que si se busca hacer más eficiente a toda la organización.

Sea cual sea el objetivo que se busca, los criterios de la auditoría administrativa siempre deben estar enfocados siempre en apoyar a las personas en el desempeño de sus actividades y a garantizar la buena administración y buen funcionamiento del ente.

En la página web de Condesot Consulting (2016) se muestra una división general de los criterios para realizar una auditoría administrativa.

- Control: Para garantizar el cumplimiento de las metas de la organización.
- Productividad: Aumentar la eficiencia de un proceso o área, Hacer más con menos.
- Organización: Asegurarse que las personas realizan sus funciones correspondientes y que no existen actividades sin un responsable.
- Servicio: Atención y satisfacción del cliente, tanto interno como externo.
- Calidad: Tener claras las expectativas de la organización.
- La toma de decisiones: La información recopilada con la auditoría permite a los directivos decidir con firme conocimiento de hechos.

La Metodología de la Auditoría Administrativa en las Asociaciones Civiles

Como ya se abordó anteriormente, la auditoría administrativa evalúa la forma en la que una organización está cumpliendo sus objetivos y como lleva a cabo las funciones del proceso administrativo que son: planeación, organización, dirección y control.

La metodología para la realización de la auditoría funciona como una guía en las diferentes fases de la investigación y de esta manera tener siempre el nivel de profundidad y amplitud necesarias de acuerdo a los objetivos establecidos. Nos ayuda también a mantener una ejecución sistemática que cumpla con todos los requerimientos de una buena auditoría, así como determinar sesgos o desviaciones en la puesta en marcha de la auditoría.

Existen diferentes autores que han abordado la metodología para las auditorías administrativas, sin embargo para este trabajo se utiliza la propuesta por Franklin (2007) en su libro llamado Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio.

De acuerdo a este libro la auditoría administrativa se integra por las siguientes etapas:

- Planeación.
- Instrumentación.
- Examen.
- Informe.
- Seguimiento.

Planeación: Esta etapa se refiere a “Los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante” (p. 76).

En la fase de planeación principalmente se realizará un estudio preliminar de la empresa con el fin de conocer su misión visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, recursos, entre otros.

Se debe tener bien claro el objetivo, es decir, el motivo por el cual se quiere realizar una auditoría administrativa a la organización.

Después de tener claro el objetivo se deben considerar los factores que se tienen que revisar en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

Fuentes de información, documentos, personas o lugares a los cuales se puede recurrir para obtener la información necesaria, las fuentes de información pueden ser internas, como manuales, órganos de gobierno, socios, directivos, organigramas, etc. y también son externas como: competidores, proveedores, clientes, usuarios, grupos de interés, organismos nacionales o internacionales, etc.

La realización de una investigación preliminar es lo consiguiente, que es justamente una revisión de todos los documentos que respaldan sus actividades u operaciones, si es que existen.

Después de concluida la investigación preliminar se debe preparar el proyecto, preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, esta parte de la planeación abarca la propuesta técnica; que es el tipo de auditoría que se pretende realizar, su alcance, los antecedentes, los objetivos, la estrategia, la justificación, las acciones a llevar a cabo, los recursos que se van a utilizar y cualquier otra información complementaria que pueda servir como material de apoyo. El otro aspecto que abarca es el programa de trabajo; que es el documento donde se especifica el nombre de la auditoría, el nombre del responsable de aplicarla, las áreas que compondrán el universo de estudio, el número progresivo de las actividades programadas en cada fase, así como las fechas de inicio y término, los formatos que se utilizaran y los tiempos en los que se presentaran los informes y seguimiento de las actividades.

Y finalmente se realizará un diagnóstico preliminar para conocer el estado en el que se encuentra la organización de acuerdo a su juicio y experiencia profesional de lo que percibe en el entorno. Existen aspectos que deben tomarse muy en cuenta como: el motivo por el cual nace la organización, su creación formal, cambios en su forma jurídica, la manera en la que vuelven acciones las ideas,

el tipo de dirección utilizada, la infraestructura, logros alcanzados y nivel de desarrollo tecnológico.

Instrumentación: Consiste en la selección y aplicación de técnicas de recolección de información necesarias para la realización de la auditoría, el manejo que se le dará a los papeles de trabajo y a su vez la supervisión que se considere necesaria en todo el proceso de la auditoría con el fin de que esta sea más eficaz.

La recopilación de la información es una tarea muy importante ya que de esta depende el tener toda la información necesaria para llevar a cabo la auditoría. Una mala recopilación de información no puede llevar a errores de interpretación que atrasan el trabajo e incluso puede llevar a la suspensión de la auditoría. En cuanto a las técnicas de recolección de información se utilizarán aquellas que permitan recabar la información de manera ágil y ordenada, se pueden utilizar todas o alguna de las que se enuncian a continuación:

La investigación documental, con el fin de conocer más a fondo a la organización, es decir, sus reglamentos, organigramas, mercado objetivo, situación actual de la empresa, actas constitutivas, las políticas, manuales de procedimientos, de funciones de la organización, situación económica, programas de financiamiento, entre otros.

La observación directa, con el fin de determinar de qué manera se están realizando los procesos dentro de la organización, departamento, función, o área a auditar con el fin de conocer las condiciones laborales de la entidad para así detectar fallas u áreas de oportunidad.

Entrevista, se realizaran teniendo el nivel de profundidad que estas implican y se hará de tipo abierta con el fin de intercambiar información valiosa a fin de conocer los procesos que se realizan en la organización, que tan congruentes son las políticas establecidas con los objetivos de la organización, los manuales de procedimiento utilizados, es decir, se intentará conocer más a fondo la forma en que son realizadas las operaciones en este tipo de organizaciones civiles y si las herramientas existentes son suficientes y adecuadas para la ejecución de sus labores, de igual forma con estas entrevistas se pretende mediante

la percepción de aptitudes y comentarios el nivel de satisfacción que tengan los funcionarios en este tipo de organizaciones y las propuestas que ellos consideren pertinentes para el mejor funcionamiento de las mismas.

En cuanto a papeles de trabajo estos se utilizarán con el fin de registrar los hallazgos obtenidos con las técnicas y procedimientos de recolección de información aplicados y la conclusión a la que se pudo llegar con base a estas. Finalmente en cuanto a supervisión del trabajo, se delegarán funciones al personal más capacitado, experimentado, esto se realizará con el fin de saber que tan de la mano se está realizando la auditoria y si es congruente con lo planteado inicialmente en cuanto a tiempos de trabajo, programas de trabajo, entre otros.

La instrumentación es la recopilación de la información a través de técnicas de recolección, los papeles de trabajo deben presentar las evidencias claras que sustentan las conclusiones a las que el auditor llega.

Examen: Posterior a lo anteriormente descrito, esta etapa consiste en “(...) Separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento (...)” (p. 91).

En esta etapa básicamente se desea conocer los hechos que dan origen a los problemas evidenciados en la organización con el fin de brindar alternativas de solución.

Para poder realizar un examen adecuado se deben tomar en cuenta seis interrogantes:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener las respuestas claras y precisas se debe someter de nuevo a la pregunta ¿Por qué?, de esta manera se favorece que conforme se responden las preguntas se abran nuevas perspectivas que respalden las

conclusiones y juicios del auditor. (Franklin, 2009, p.95)

Informe: Documento donde se señalan los hallazgos evidenciados en la realización de la auditoría, las conclusiones y las recomendaciones pertinentes realizadas por el auditor las cuales deben ser relevantes. Es importante que esta información sea suficiente, clara, útil, oportuna, objetiva, entre otras de las áreas, departamentos o programas que se hayan auditado.

Todo lo escrito en el informe debe ser objetivo y totalmente apegado a las evidencias presentadas por el auditor, lo cual elimina en gran medida la subjetividad a la que pueda verse expuesto el informe.

El informe posibilita el hecho de que otros profesionistas observen el trabajo realizado y se formen un juicio tanto de la auditoría como de la organización, por lo tanto se debe poner especial cuidado a la manera en la que se redacta y se presenta.

Seguimiento: Esta fase básicamente consiste en supervisar que las propuestas de solución planteadas por el auditor se estén aplicando y cumpliendo a cabalidad, es decir, la auditoría administrativa que se realizará a las organizaciones civiles no concluirá en la entrega final del informe, pues en esta etapa de seguimiento lo que se pretende, adicional a detectar fallas y emitir propuestas de solución es evitar que se sigan presentando los hechos que dieron origen a los problemas detectados con la finalidad de ayudar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos de una forma eficiente y eficaz.

Conclusiones

La importancia de las auditorías administrativas en las organizaciones de cualquier tipo, proporcionan confianza de su buena marcha a través del tiempo y las dificultades.

La versatilidad propia de dicha auditoría nos permite maximizar la eficacia del control interno del ente, por lo tanto es una herramienta invaluable de la alta, media y baja dirección, y la toma de decisiones. Además permite tener más clara una visión de mejora continua.

Por consiguiente, si la auditoría administrativa ayuda a la dirección a lograr una administración más eficaz, en todas las áreas, desde la estructura organizativa, pasando por las políticas y procedimientos, hasta la adecuada utilización de recursos.

En el caso de las auditorías administrativas realizadas a las organizaciones civiles se presenta otra característica muy importante la transparencia que genera. El mal uso de algunas organizaciones a este tipo de figuras ha disminuido la participación social de la población y un procedimiento que asegura el buen uso de recursos, así como del logro de los objetivos siempre será bien recibida. Por lo tanto podemos concluir que la auditoría administrativa es una excelente herramienta que permite generar confianza hacia el exterior de las asociaciones civiles y fortalece las operaciones internas.

Todo lo anterior deriva en una mayor participación social que impacta de manera positiva el diario vivir de nuestro país y se logra un mejor nivel de vida.

Referencias bibliográficas

Robbins, Coulter. (1996). *Administración, quinta edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Alianza Fronteriza de Filantropía. (s.f.). *ProCapacidad*. Obtenido de <http://procapacidad.org/index.php/procuracion-de-fondos>

Candelas, E., Hernández, F., García, M., Montero, G., García, M., & García, M. (2012). *Universidad Nacional Autónoma de México*. Recuperado el 29 de 06 de 2015, de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf

Carrizosa, C. (06 de 2009). *Biblioteca Digital Universidad de Sonora*. Recuperado el 20 de 06 de 2015, de <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=21038>

Centro Mexicano para la Filantropía. (2014). *cemefi.org*. Recuperado el 30 de 06 de 2015, de <http://www.cemefi.org/servicios/noticias/legales/2856-afrontan-las-donatarias-problemas-con-el-fisco-reforma.html>

Chiavenato, I. (2000). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: McGraw Hill.

Código Civil Federal. (2013). Obtenido de Antes: Código Civil para el Distrito y Territorios Federales en Materia Coún y para toda la República en Materia Federal: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/tcfed/1.htm?s>

- Código Civil para el Estado Libre y Soberano de Puebla.* (1999). Cajica.
- Código Civil para el Estado Libre y Soberano de Veracruz.* (2000). CAJICA.
- Condesot Consulting. (25 de Enero de 2016). *Condesot Consulting*. Obtenido de http://www.fmpdh.com.mx/desarrollo/Audi_admin.htm
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2002). *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*. México D.F.
- Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. (04 de Mayo de 2015).
- Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5391143&fecha=04/05/2015
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* (2009). Obtenido de <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/10.htm?s>
- Córdova, R. (2012). *aliat.org.mx*. (R. T. S.C., Ed.) Recuperado el 27 de 06 de 2015, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Proceso_administrativo/Proceso_administrativo-Parte1.pdf
- Corona Quezada, C. (1993). *Organización contable de una asociación civil enfocada a programas de escuela-empresa*. Xalapa: sle.
- Dillón, G. (30 de 04 de 2015). *20 Minutos*. Recuperado el 30 de 05 de 2015, de <http://www.20minutos.com.mx/noticia/b273430/asociaciones-civiles-enfrentan-falta-de-profesionalizacion/#xtor=AD-1&xts=513356>
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Adinistrativa, Gestión Estratégica del Cambio* (Segunda Edición ed.). México: PEARSON.
- García Ortiz, M. E., & Candelas Ramírez, E. (10 de Enero de 2005). Administración VI. México D.F., México.
- INEGI. (2004). *Las personas con discapacidad en México*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2000/discapacidad/discapacidad2004.pdf
- Instituto del Banco Mundial, Gobierno de España, Cumbre Judicial Iberoamericana, Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Transparencia Mexicana y Asociación para los Derechos Civiles. (2010). *Instrumentos para mejorar la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas de los poderes judiciales en América Latina*. México D.F.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos . (2014). *Normas de Auditoría para Atestiguar Revisión y Otros Servicios Relacionados* (Vol. 4). México: IMCP.
- INTOSAI. (s/f). *issai.org*. Recuperado el 01 de 07 de 2015, de <http://es.issai.org/media/79468/issai-200-s-new.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Elementos de Administración* (Vol. 4). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

M. de Franchini, B. d., & Rossana Greco, N. (s.f.). *Universidad Nacional del Nordeste, Facultad de Ciencias Económicas*. Obtenido de Auditoría de Organizaciones no Gubernamentales, una visión local: http://eco.unne.edu.ar/revista/jul06-nro04/articulos/auditoria_ong.pdf

Munch, García. (1994). *Fundamentos de administración* (5a ed.). México: Trillas.
Ochoa, M. A. (13 de Julio de 2006). La importancia de las organizaciones civiles. Cambio de Michoacan.

ONU. (2008). *Centro de Información de las Naciones Unidas*. Obtenido de <http://www.cinu.mx/>

Pérez, J. (2009). *Administración*. Xalapa, Veracruz.

Proceso de planeación. (s.f.). Recuperado el 29 de MAYO de 2015, de http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20I/Tema1_3.htm

Rivera y Cataño. (4 de OCTUBRE de 2011). *Procesos administrativos*. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de http://procesosadmtvos.blogspot.mx/2011/10/concepto-de-administracion_9616.html

Rodríguez Valencia, J. (1993). *Sinopsis de la Auditoría Administrativa* (Sexta ed.). México D.F., México: Trillas.

Rodriguez, J. (1993). *Sinopsis de Auditoría Administrativa* (Vol. 6). México: Trillas, S.A de C.V.

Sandoval, H. (2012). *aliat.org.mx*. (R. T. S.C., Ed.) Recuperado el 30 de 06 de 2015, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf

Sanluisfer. (s.f.). *Técnicas de planeación agropecuarias*. Recuperado el 29 de Mayo de 2015, de <http://admluisfernando.blogspot.mx/2008/03/etapas-de-la-planeacion.html>

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (1996). *Administración*. México: Pearson.

UNICEF México. (2013). *Modelo educativo bilingüe*. Obtenido de http://www.unicef.org/mexico/spanish/mx_10P-Modelo_educativo_bilingue.pdf

Unión Nacional de Sordos de México. (s.f.). *Unión Nacional de Sordos de México*. Obtenido de ¿Quién es una persona sorda?: <https://unsordosm.wordpress.com/%C2%BFquien-es-una-persona-sorda/>

Contreras Romano Lauro Francisco

laurofcor@live.com.mx

Lic. en Dirección y Desarrollo de Organizaciones, Especialidad en Administración del Comercio Exterior, Maestrante en la Maestría de Auditoría.