

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

23 No 119

**PROYECTO PARA LA CREACION DE UNA AREA
DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN FOGAIN-PAI**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**AGUSTIN L. HERNANDEZ HERNANDEZ
BEATRIZ MEJIA FIGUEROA
JOSE LUIS GARCIA GORDILLO**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L. A. E. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	Pág.
HIPOTESIS.	1
INTRODUCCION.	2
TEMAS	
I. FIDEICOMISO PUBLICO Y SU FUNDAMENTO LEGAL.	7
- Definición de Fideicomiso.	7
- El Fideicomiso Público.	9
- Requisitos para constituir un Fideicomiso Público.	10
- Elementos que constituyen el Fideicomiso.	11
- Actividades Fiduciarias (Ejercicio 78/79)	12
- a) Actividades Generales b) Actividades del Pai, c) Actividades del Fogain, d) -	12
Consideraciones a los problemas que se -	14
enfrenta la pequeña y mediana industria	15
y soluciones que se plantea el Fogain -	16
Pai.	
II. FOGAIN - PAI.	20
- Fogain (Fondo de Garantía y Fomento a la	
Industria Mediana y Pequeña).	20

	Pág.
- Pai (Programa de Apoyo Integral a la <u>In</u> dustria Pequeña y Mediana).	21
- Fogain - Pai.	26
- Tipo de créditos en Fogain - Pai.	32
III. LA AUDITORIA.	34
- Antecedentes de Auditoría (cómo se creó y su evolución).	34
- Auditoría Externa.	37
- Auditoría Interna.	38
- Características de cada tipo de Audito- ría Interna.	39
- La Auditoría y su importancia.	40
IV. CREACION Y RELACION DEL AREA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN FOGAIN - PAI.	41
- Base de la relación de la Auditoría Ad- ministrativa en Fogain - Pai.	41
V. NECESIDAD DE CREACION DEL AREA DE AUDITO- RIA ADMINISTRATIVA EN FOGAIN - PAI.	45
- Alcance y Desarrollo actual del Fogain.	47
- Resultado de la investigación y análisis.	52
VI. ORGANIZACION Y CONTROL DE LA AUDITORIA.	57
- Objetivo de la Auditoría Administrativa en el Fogain - Pai.	57
- Estructura Orgánica.	58

	Pág.
- Políticas Generales del Area de Auditoría Administrativa.	62
- Descripción de puestos.	65
- Función básica del responsable de la Unidad de Auditoría Administrativa.	66
- Función básica del Jefe del Departamento de Auditoría Central y/o Regional.	69
- Función básica del Auditor y Auxiliar Administrativo.	71
- Función básica de la Secretaria del Departamento de Auditoría Administrativa.	73
VII. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA.	76
- Procedimiento de Auditoría Administrativa.	76
- Metodología.	81
- Origen de los estudios de Auditoría Administrativa.	82
- Alcance del estudio.	82
- Orientación del estudio.	83
- Planteamiento de la investigación.	84
- Recolección de información.	86
- Análisis de información.	89
- Preparación de los papeles de trabajo.	90

	Pág.
- Plan y Programa Inicial.	94
Unidad Orgánica Funcional	
- DIRECTOR GENERAL.	95
- Funciones.	
- Plan de Auditoría Administrativa.- Puntos Neurálgicos.	
- SUBDIRECCION DE OPERACIONES.	97
- Funciones.	
- Plan de Auditoría Administrativa.- Puntos Neurálgicos.	
- SUBDIRECCION DE FINANZAS.	101
- Funciones.	
- Plan de Auditoría Administrativa.- Puntos Neurálgicos.	
- SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION.	103
- Funciones.	
- Plan de Auditoría Administrativa.- Puntos Neurálgicos.	
- SUBDIRECCION DE SISTEMAS.	106
- Funciones.	
- Plan de Auditoría Administrativa.- Puntos Neurálgicos.	
- SUBDIRECCION DE ESTUDIOS ECONOMICOS.	108
- Funciones.	
- Plan de Auditoría Administrativa.- Puntos Neurálgicos.	

	Pág.
- SUBDIRECCION DE PROMOCION.	111
- Funciones.	
- Plan de Auditoría Administrativa.- Puntos Neurálgicos.	
- SUBDIRECCION DE ASISTENCIA TECNICA.	113
- Funciones.	
- Plan de Auditoría Administrativa.- Puntos Neurálgicos.	
- SUBDIRECCION DE OPERACION	116
- Funciones.	
- Plan de Auditoría Administrativa.- Puntos Neurálgicos.	
- SUBDIRECCION REGIONAL.	118
- Funciones.	
- Plan de Auditoría Administrativa.- Puntos Neurálgicos.	
VIII. CONCLUSIONES.	122
BIBLIOGRAFIA.	124

H I P O T E S I S

La creación de una Unidad Orgánica de Auditoría - contribuiría al buen funcionamiento de las actividades financieras, crediticias, administrativas y de sistemas del FOGAIN - PAI.

I N T R O D U C C I O N

A causa de la situación actual a la que se enfrentan - las pequeñas y medianas industrias y debido a la importante atención de la que han sido objeto, ha traído consigo - un desarrollo y crecimiento igualmente importante en su organización general del Fogain - Pai, cuyo respaldo se ha - enfocado al impulso técnico y apoyo financiero que actualmente ha recibido la pequeña y mediana industria, todo és-to apoyándose básicamente en el propio Fogain (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña) fideicomiso dependiente de Nafinsa que es quien brinda garantías y respaldo a la pequeña y mediana empresa.

Es por esta razón que con base al crecimiento y desa-- rrollo organizacional de este fideicomiso, se presenta la problemática y necesidad de dar bases sólidas y bien ----

estructuradas que nos lleva a la necesidad de creación de una área de Auditoría Administrativa que adecuadamente ayude a crear un impulso externo que a su vez logre dar más eficiencia y mejor funcionamiento a las actividades del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña y así mismo del Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana.

En el contenido de esta tesis podrá el lector palpar claramente el origen del Fideicomiso Público en México y su objetivo, asimismo los elementos que la forman y las condiciones con que debe cumplir su creación.

También se visualizan las fechas de creación del Fogain Pai, sus objetivos y actividades, el servicio que presta, los tipos de crédito, los plazos de amortización y las tasas de interés que otorga al pequeño y mediano industrial.

Por otro lado se incluye el origen de la Auditoría Administrativa, sus antecedentes y su situación en el mundo cambiante actual como método preventivo, los tipos de auditoría que existen, el alcance que pueden tener y su importancia en los sistemas administrativos.

Como consecuencia de existir el Fogain - Pai por un lado y la Auditoría Administrativa por otro, tuvimos que ver

que relación existe para poder aplicar ésta última en el - Fogain - Pai y los beneficios que le proporcionará.

Nuestro problema a resolver es el siguiente:

Crear un Area de Auditoría Administrativa que adecuadamente ayude, haciendo eficaz y eficiente el funcionamiento de las actividades del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (Fogain) y del Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (Pai).

Para poder iniciar las actividades del área que se crea, debe justificarse destacando su necesidad, por lo cual en este punto se habla de la investigación y del resultado obtenido para la creación de la Auditoría Administrativa y como complemento de lo anterior se dá la estructura propuesta y se indica la ubicación de la Auditoría Administrativa, sus políticas, sus funciones y las descripciones de puestos, así mismo se incluye el procedimiento de Auditoría Administrativa, un plan de trabajo tentativo y su correspondiente programa.

Este trabajo de investigación surge:

a) Del compromiso ético y moral que como estudiantes universitarios nos impulsa a participar en este medio de -

la investigación tanto en la documental como en la de campo en busca de cimentar el conocimiento teórico obtenido a través de todos y cada uno de los semestres hasta terminar la carrera profesional.

b) Cumplir con el seminario de investigación administrativa que nos dará el derecho al examen profesional y poder dar por terminada en un cien por ciento la Licenciatura en - Administración.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

RECOPIACION DE INFORMACION

A. DOCUMENTAL

- Manuales
- Guías
- Circulares
- Diarios Of.

B. BIBLIOGRAFICA

- Diferentes libros y textos.

C. CAMPO

- Entrevistas
- Bancos
- Fondos
- Cuestionarios

ANALISIS

- COMPARATIVO
- ESTRUCTURAL
- FUNCIONAL
- JERARQUICO

ESTUDIO

- INTEGRACION
- ORGANIZACION
- CONCLUSIONES

T E M A I

FIDEICOMISO PUBLICO Y SU FUNDAMENTO LEGAL

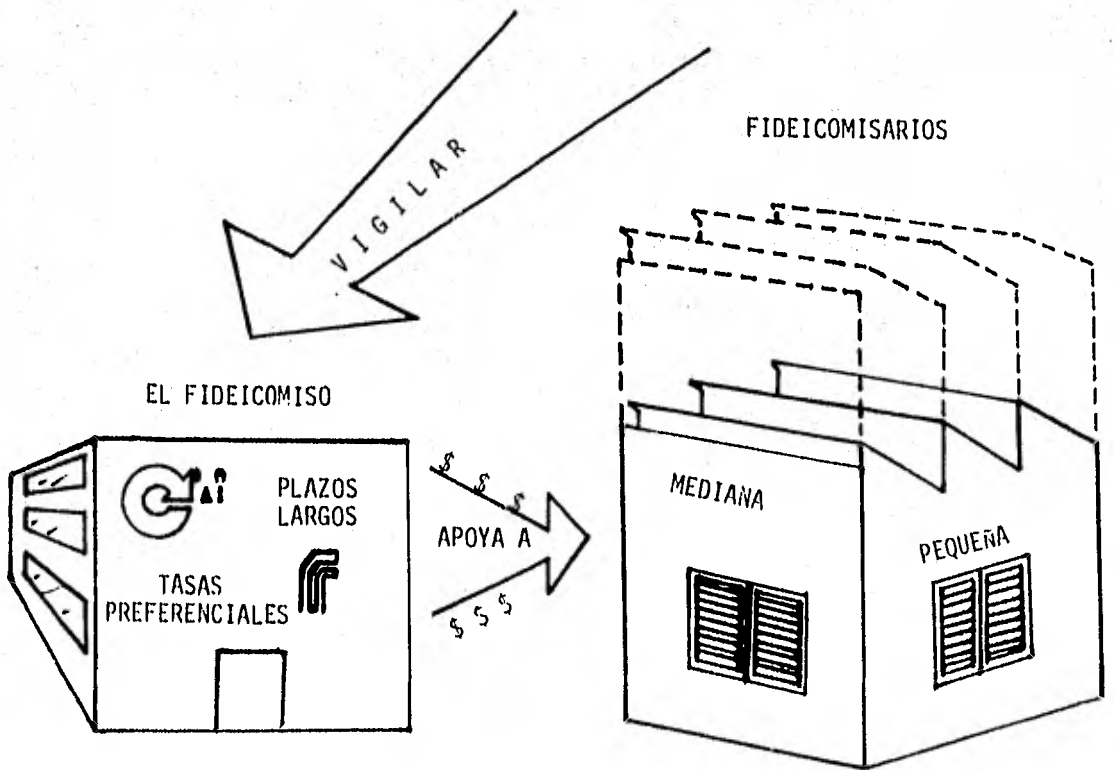
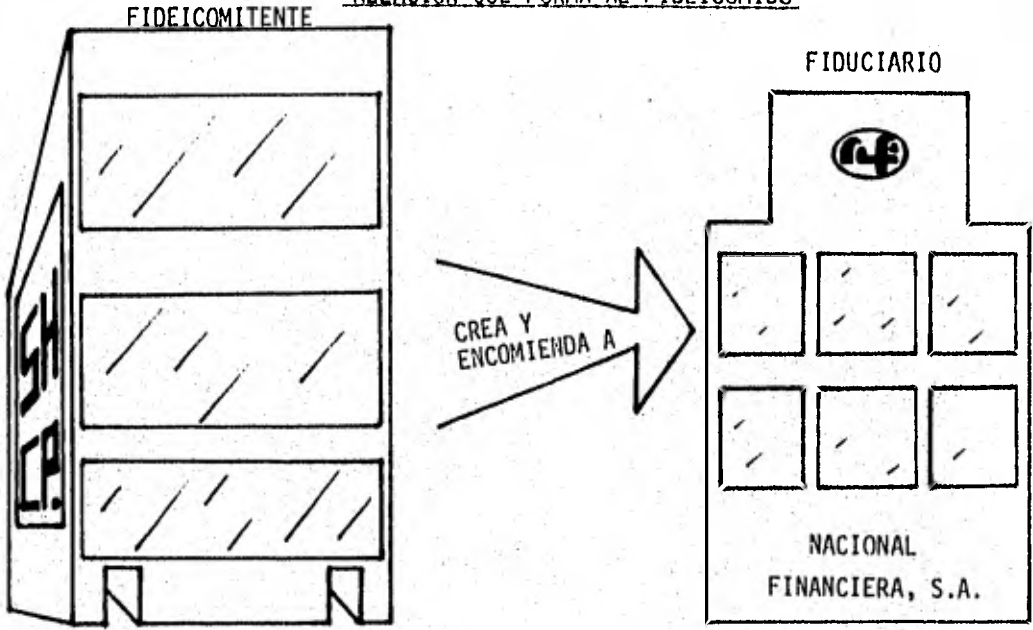
1. DEFINICION DE FIDEICOMISO: (1)

Es un contrato por medio del cual una persona (Fideicomitente), entrega a otra (Fiduciario) un conjunto de bienes para ser destinados a un fin lícito y para que reciba los bienes del Fideicomiso, el Fideicomitente deberá nombrar uno o varios beneficiados (Fideicomisarios).

En la figura de la siguiente página se aprecia la relación que forma al Fideicomiso.

(1) Pequeña y Mediana Industria (Año 2, Núm. 15 Dic. 81) Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana.

RELACION QUE FORMA AL FIDEICOMISO



2. EL FIDEICOMISO PUBLICO

Se encuadra dentro de la Reforma Administrativa de la -
Administración Pública Federal y es un instrumento creado -
para el desarrollo de las actividades económicas del país,
está constituido en una institución de crédito; sus fines
son específicos y se disgrega o fusiona cuando ha sido cum-
plido su fin.

Forma parte de la Política Económica del País, a tra--
vés de ellos se fomentan grandes metas económicas y socia-
les, constituye una herramienta ágil y flexible para asegu-
rar el mejor uso de los recursos disponibles.

A fines de 1953, con la creación precisamente del Fon-
do de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña -
(Fogain) se inició una etapa de establecimiento y consolda-
ción de este tipo de fideicomisos.

El Fideicomiso Romano en su forma antieconómica de la -
substitución fideicomisaria que producía la vinculación a -
perpetuidad de la propiedad, en manos de diversos herederos
sucesivos, nunca pudo tener vigencia en México, ya que es-
tos fideicomisos estuvieron prohibidos en su Legislación -
Civil.

La necesidad de naturalizar una institución jurídica -
equivalente al Trust Anglosajon, se cristalizó al utilizar

una institución extranjera en los arreglos de la deuda pública en México específicamente en la emisión de obligaciones para la consolidación de la deuda de los Ferrocarriles Nacionales.

Fué hasta que la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios del 24 de diciembre de 1924, que entró en vigor en 1925, las leyes de Bancos de Fideicomisos y la de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios del 30 de junio y 31 de agosto de 1926, dieron vida al Fideicomiso como operación, en la que sólo una institución de crédito puede intervenir como fiduciario.

A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le corresponde ejercer las atribuciones de Coordinador del Sector Financiero, además dicha Secretaría realiza la función de fideicomitente único del Gobierno Federal y es la única entidad centralizada legalmente facultada para constituir y contratar fideicomisos públicos.

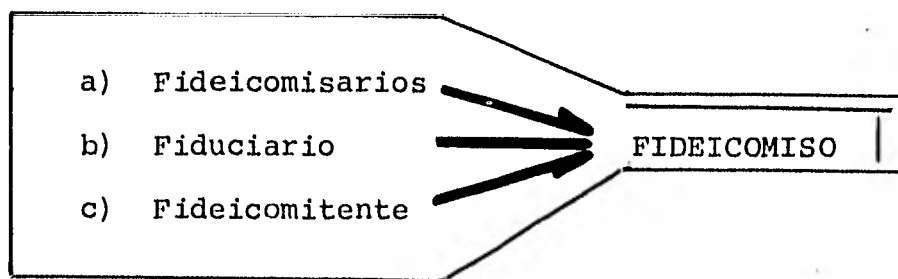
3. REQUISITOS PARA CONSTITUIR UN FIDEICOMISO PUBLICO (2)

- a) Debe ser promovido por el Gobierno Federal Estatal y Municipal.

(2) Pequeña y Mediana Empresa (Año 2 Núm. 15 Dic. 1981) Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana.

- b) Debe estar radicado en el Banco Central o en la Banca Pública de Desarrollo.
- c) Debe estimular y desarrollar alguna actividad económica que se considere prioritaria en los planes y programas de desarrollo.
- d) Debe lograr la movilización y el mejor aprovechamiento económico y social de los recursos financieros nacionales.
- e) Debe trabajar armónica y coordinadamente con la Banca de Fomento y con aquellas otras instituciones promotoras del desarrollo económico.

4. ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN EL FIDEICOMISO



El Fideicomiso deberá tener un fin lícito y determinado.

Los Fideicomisarios deberán tener capacidad suficiente para recibir el provecho que el Fideicomiso implica, pueden ser personas físicas o jurídicas.

El Fideicomiso que se constituye en favor del Fiduciario es nulo. (3)

El Fiduciario. Sólo pueden ser Fiduciarias las Instituciones expresamente autorizadas para ello conforme a la Ley General de Instituciones de Crédito.

En el caso de que se constituya el Fideicomiso y no se designe nominalmente la Institución Fiduciaria, se tendrá por designada la que elija el Fideicomisario, o en su defecto, el Juez de Primera Instancia del lugar en que estuvieren los bienes.

El Fideicomitente puede nombrar a varios Fideicomisarios para que éstos reciban simultáneamente o sucesivamente el provecho del Fideicomiso.

5. ACTIVIDADES FIDUCIARIAS (Ejercicio 78/79). (4)
(Durante el 1º de Julio de 1978 al 30 de Junio de 1979)

a) Actividades Generales.

Las inversiones y préstamos de los Fideicomisos continuaron en aumento, principalmente en Turismo, Industria Mediana y Pequeña y Estudios de Preinversión.

(3) ART. 348 Inciso 4, Ley General de Instituciones de Crédito.

(4) Informe de Actividades de Nacional Financiera, S.A. (1979) Cap. 4 Actividades Fiduciarias.

La inversión total ascendió a 27,101 millones de pesos con un crecimiento de 35% destinado a la industria y al inicio del Programa de Apoyo Integral de la Industria Mediana y Pequeña y de las nuevas políticas del FOGAIN y FOMIN.

El patrimonio de los Fideicomisos constituidos por el Gobierno Federal y otros Fideicomitentes, ascendía al 30 de junio de este año a 50,789 millones de pesos durante el ejercicio.

Las actividades fiduciarias son superiores en 12 millones a las obtenidas en el período precedente, la utilidad generada fué de 45.7.

En su carácter de Fiduciaria, Nacional Financiera, S.A. contrató créditos con instituciones bancarias del país y del exterior para varios Fideicomisos, pero principalmente para FOGAIN, FONATUR, FONACOT y el Fondo Para el Desarrollo de la Industria Beneficiadora del Limón.

El 27 de febrero de 1979, se publicó el Decreto en el que se establecen las bases para el manejo de los fideicomisos del Gobierno Federal.

b) Actividades del Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI).

Aquí se combinó el financiamiento y la asistencia técnica en condiciones que reflejaron las necesidades y el potencial de las industrias medianas y pequeñas.

Las actividades del PAI se respaldaron con una intensa campaña de promoción que tuvo como propósito dar a conocer a los empresarios industriales el Plan Combinado de Financiamiento y Asistencia Técnica, e informar sobre los organismos financieros que coordina, siendo FOMIN, IMIT, CENAPRO ARMO, INFOTEC, FOGAIN, FIDEIN y FONEP; y dar a conocer las oportunidades de servicios y recursos adicionales que pueden ofrecer a sus clientes industriales.

Cabe destacar que el PAI ha establecido oficinas regionales para operar en el interior del país, capacitando a un importante grupo de asesores en financiamiento y asistencia técnica, con el objeto de desarrollar labores de extensionismo industrial.

Para lograr con armonía y eficacia el apoyo integral se han otorgado a través del PAI, recursos adicionales a los Fondos y Fideicomisos que lo integran

destinados a los siguientes subprogramas:

- Asistencia Técnica
- Capacitación al Industrial
- Estudios de preinversión
- Agrupamientos Industriales afines
- Créditos
- Garantías
- Aportación accionaria, e
- Instalaciones físicas.

c) Actividades del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN)

En el ejercicio 78-79 el Comité Técnico del FOGAIN autorizó 6,416 créditos por un monto total de ---- 5,900 millones de pesos, que favorecieron a 5,214-empresas medianas y pequeñas, estas cifras superan a las del ejercicio anterior en 44%, 86% y 43% respectivamente. El 65% de los apoyos autorizados -- son industriales que recibieron recursos del FOGAIN por vez primera.

El 47% de los créditos autorizados fueron para créditos de Habilitación o Avío, el 48% para nuevas - inversiones en maquinaria y equipo y para la ampliación de sus instalaciones y el 5% restante para consolidación de pasivos.

Los financiamientos autorizados en el ejercicio -- 78-79 corresponden a pequeñas industrias, ya que - el 69% tienen capitales propios que no sobrepasan los 3.5 millones de pesos cada uno. Y el 31% restante corresponde a las medianas industrias.

La importancia socioeconómica de la Pequeña y Mediana Industria radica en que gracias al apoyo que otorgó el FOGAIN a este subsector, fué posible el establecimiento de 391 nuevas empresas que generaron 8,131 empleos y que para fines de 1981 se beneficiaron 18,000 pequeñas y medianas industrias.

- d) (*) Consideraciones a los problemas que se enfrenta la pequeña y mediana industria y soluciones que se plantean por Fogain - Pai.

La principal limitante que tienen los organismos es - su medio ambiente, el Fogain - Pai, ha formado parte del - ambiente que prevalece en la pequeña y mediana industria - en forma "positiva", sin embargo existen también negativas las cuales repercuten en el industrial como:

(*) Plan Nacional de Desarrollo Industrial.
Revista Pequeña y Mediana Industria.

- La carencia de Capital.
- Escasa posibilidad de acudir al mercado financiero.
- Débil posición de la industria en la negociación de sus productos.
- Falta de organización.
- Falta de capacitación de sus recursos humanos.
- Existencia de empresas oligopólicas en las ramas industriales de mayor crecimiento.
- Concentración de la demanda en el Valle de México, - Guadalajara y Monterrey.
- Baja en la productividad industrial.
- Limitación para competir en el mercado internacional.
- Fabricación de artículos suntuarios.
- Existencias de una desigualdad entre la ciudad y el campo, etc.

Las acciones que ha llevado el Fogain - Pai, para ayudar a que el pequeño y mediano industrial se enfrente a su medio ambiente que le rodea han sido las siguientes estrategias:

- Coordinar a los organismos que integra el PAI para apoyar técnica y financieramente a la pequeña y mediana industria.

- Conjugar soluciones integrales que beneficien a grupos y empresas afines.
- Fortalecer el esquema de productividad en el área - de bienes y servicios considerados básicos y de primera necesidad.
- Ofrecer paquetes integrales de asesoría técnica a - industriales y centros del sistema educativo en el país.
- Establecer programas de promoción y difusión hacia el pequeño y mediano industrial.
- Orientar y canalizar adecuadamente al industrial en cuanto a los estímulos fiscales existentes.
- Buscar la creación de centros de adquisición de materias primas que tienen en común el pequeño y mediano industrial.
- Orientar y canalizar al industrial para que tenga - acceso a las bolsas de tecnología.
- Vincular a los Fondos de Fomento con las Uniones de Crédito, así como al sector educativo con la actividad productiva.

- Buscar la descentralización industrial del país en tres zonas económicas establecidas en forma estratégica por el Plan Nacional de Desarrollo Industrial.

T E M A I I

FOGAIN - PAI

1. FOGAIN (FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO
A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA

Es un Fideicomiso creado en 1953 por el Gobierno Federal, representado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y manejado por Nacional Financiera, S. A.

Su objetivo fundamental fué el de atender las necesidades de crédito y asistencia técnica de los pequeños y medianos industriales, actualmente se consideran como tales los que tienen un capital contable entre 50 mil y 60 millones de pesos. (5)

(5) Reglas de Operación FOGAIN.

2. PAI (PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL
A LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA

El Gobierno Federal obligado por las necesidades que el desarrollo industrial exige, creó en junio de 1978 el Programa de Apoyo Integral, el cual fué instituido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y éste fué otorgado a Nacional Financiera, S. A. para su administración, a fin de proporcionar un mayor y más eficiente apoyo al subsector de la industria pequeña y mediana, visulizando las directrices del Plan Nacional de Desarrollo Industrial.

En lo relativo a su estructura organizacional, el PAI es manejado por un Comité Coordinador, que es el órgano superior y por una Secretaría que actúa como instrumento ejecutivo de las decisiones.

El Director General del FOGAIN, funge como Secretario Técnico del Comité, el cual está integrado por un representante propietario y un suplente de las siguientes dependencias e instituciones: (6)

(6) Reglas de Operación FOGAIN.

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- El Banco de México
- El Banco Internacional
- El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña. (FOGAIN)
- El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos.(FONEP)
- El Fideicomiso de Conjuntos, Parques y Ciudades Industriales y Centros Comerciales. (FIDEIN)
- El Fondo de Información y Documentación para la Industria. (INFOTEC)
- El Centro Nacional de Productividad y Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra. (CENAPRO-ARMO)
- El Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento de la Industria.(IMIT)
- Nacional Financiera, S.A. cuyo Director General actúa como Presidente.

Los Fideicomisos de Fomento Industrial administrados por Nacional Financiera que participan en el programa, conjuntamente coordinarán sus actividades, a fin de brindar al pequeño y mediano empresario un paquete de servicios que incluya por un lado, recursos económicos en forma de créditos refaccionarios, de habilitación o avío y de hipotecario industrial; o los necesarios para la realización de estudios de factibilidad e ingeniería, además de la aportación de capital de riesgo, todo ésto por medio del FOGAIN, FONEP, --

FIDEIN, INFOTEC, CENAPRO-ARMO e IMIT; el apoyo se otorgará con el fin de auxiliar en el diagnóstico de problemas, -- orientación de soluciones, implementación de cursos de capacitación, así como el seguimiento de algunos problemas -- específicos de las empresas.

Por el grupo que forman las entidades señaladas se garantiza que los apoyos financieros y técnicos a la pequeña y mediana industria se canalicen a través de los organismos de Fomento Industrial existentes.

El Programa de Apoyo Integral se coordina también con los siguientes organismos del sector público:

- Fondo Nacional de Equipamiento Industrial (FONEI).
Es un Fideicomiso del Banco de México constituido el 29 de octubre de 1971, mediante el cual se canalizan recursos financieros, con tratamiento preferencial, en apoyo a las prioridades nacionales de desarrollo industrial.

Objetivo:

- Fomentar la producción eficiente de bienes industriales de servicio.
- Inducir a las instituciones y organizaciones auxiliares de crédito del país a que tomen en --

cuenta la viabilidad de los proyectos de inversión en sus decisiones de crédito.

- Fondo Nacional de Fomento para las Exportaciones de Productos Manufacturados (FOMEX).

Constituido en mayo de 1962 por el Gobierno Federal dado a Banco de México, S. A. como fiduciario.

Objetivo:

- Propiciar el aumento del empleo, el incremento del ingreso y el fortalecimiento de la balanza de pagos, mediante el otorgamiento de crédito y/o garantías para la exportación de productos manufacturados y servicios, la sustitución de importaciones de bienes de capital y de servicios prestados por sus productores y la sustitución de importación de bienes de consumo y de servicios en las franjas fronterizas.
- Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE).
Fué creado el 31 de diciembre de 1970, es un organismo descentralizado y mixto que tiene como finalidad, promover y coordinar los esfuerzos de los sectores públicos y privados tendientes a estimular el comercio exterior del país y funjir como asesor del Gobierno, de organismos y de particulares, cuya actividad se refiere al intercambio comercial con el exterior.

En el caso de las agroindustrias, la coordinación se realiza con los fideicomisos instituidos en relación con la agricultura (FIRA).

- Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FIRA); constituido el 31 de diciembre de 1954.

Objetivo:

- Impulsar en forma integral el desarrollo de las diversas actividades agropecuarias del país, la industrialización de los productos primarios y la comercialización eficiente de su producción, todo ello mediante la canalización de recursos crediticios a través de la Banca.
- Mejorar la productividad de las empresas agrícolas a fin de incrementar los ingresos y las condiciones de vida de los campesinos.
- Contribuir al aumento de la producción de alimentos de consumo nacional.
- Fomentar la producción agropecuaria con fines de exportación y sustitución de importaciones.
- Estimular una mayor participación de las instituciones de crédito en el financiamiento de las empresas agropecuarias, principalmente de las que corresponden al sector de productores de bajos ingresos.

Conjuntamente con estos organismos se establecen convenciones de cooperación e intercambio de información, a la vez que se constituyen mecanismos que permiten coordinar acciones con la Banca, tanto en el otorgamiento del crédito como en el suministro de asistencia técnica, con el fin de motivar la participación más activamente y de que contribuyan a la difusión y promoción del PAI.

3. FOGAIN - PAI.

Ambos organismos (FOGAIN - PAI) de Nacional Financiera, desempeñan las tareas de impulsar y fortalecer la actual planta productiva del país, conformada por la pequeña y mediana industria, además de estimular la creación de plazas de trabajo.

Actualmente la pequeña y mediana industria, cuenta con más recursos de apoyo como estímulos fiscales que se otorgarán para el fomento de las actividades industriales y el apoyo a la realización de los siguientes objetivos:

- a) Aumentar el empleo.
- b) Estimular la inversión, especialmente la destinada a las actividades prioritarias para el desarrollo económico del país.

- c) Impulsar el desarrollo de la pequeña industria.
- d) Fomentar la producción nacional de bienes de capital.
- e) Propiciar la mayor utilización de la capacidad -- instalada.
- f) Promover un desarrollo regional equilibrado.

Estos estímulos se otorgarán atendiendo a la clasificación en Categorías 1 y 2 de las Actividades Industriales consideradas prioritarias por la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, además se otorgarán conforme al Decreto por el que se establecen Zonas Geográficas para la ejecución del Programa de Estímulos para la desconcentración territorial de las actividades industriales de fecha 31 de enero de 1979, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de febrero de 1979, señalando las siguientes zonas:

ZONA I	De estímulos preferenciales,
ZONA II	De prioridades estatales y
ZONA III	De ordenamiento y regulación.
IIIA	Area de crecimiento controlado
IIIB	Area de consolidación.
	Resto del País.

Estos estímulos fiscales consisten en certificados contra impuestos federales, que se harán constar en Certificados de Promoción Fiscal, que expedirá la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El importe del crédito fiscal se determinará aplicando el importe de las inversiones beneficiadas, el porcentaje que corresponda de la aplicación de las bases que se señalan en el Cuadro Núm. 1.

CUADRO NO. 1

<u>ACTIVIDAD INDUSTRIAL PRIORITARIA</u>	<u>UBICACION DE LAS INVERSIONES</u>	<u>PORCENTAJE DE ESTIMULO</u>
I C A T E G O R I A 1	A. En cualquier lugar del territorio Nacional, excepto en la Zona III.	20%
	B. En la Zona III B, sólo ampliaciones.	20%
II C A T E G O R I A 2	A. En la Zona I	15%
	B. En la Zona II	10%
	C. En el Resto del País excepto en la Zona III A, sólo ampliaciones.	10%

Además de lo anterior, la industria mediana y pequeña, cuenta con el Programa de Fomento Global para las nuevas - inversiones en empresas elaboradas de productos básicos. También se han creado nuevas medidas complementarias, entre ellas el convenio DICONSA (Desarrollo Industrial Conasupo, S. A.), FOGAIN y el compromiso intersectorial para - poner en marcha 19 programas de fomento específicos para - productos básicos que se mencionan a continuación:

Programas de Fomento Específico

Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial

- Fibras textiles y confección
- Bicicletas
- Utensilios escolares básicos
- Calzado y curtiduría
- Muebles básicos
- Electrónicos básicos
- Línea blanca y enseres menores
- Jabones y detergentes
- Café industrializado
- Maíz nixtamalizado
- Aceites y mantecas vegetales comestibles
- Galletas populares
- Harina de trigo
- Pastas alimenticias para sopas

- Frutas y legumbres envasadas
- Sardinias enlatadas
- Pescado y mariscos frescos y congelados
- Atún enlatado
- Pescado seco, salado y ahumado.

De acuerdo con el Fogain - Pai las características de - la pequeña y mediana industria son las siguientes:

Pequeña Industria.- Capital Contable entre 50 mil y -- 10 millones de pesos.

Mediana Industria.- Capital Contable entre 10 millones a 60 millones de pesos.

Y a las industrias que estén consideradas dentro de la Industria de Transformación del Catálogo Mexicano de Actividades Económicas (Secretaría de Programación y Presupuesto).

(7)

4. TIPOS DE CREDITO EN FOGAIN - PAI

El Fogain - Pai para poder cristalizar su objetivo establece los siguientes tipos de créditos:

a) HABILITACION O AVIO.- Se destina para la compra de materias primas, pago de materiales y rayas o salarios de producción.

Su monto máximo es hasta de 11 millones de pesos y su plazo de amortización fluctúa entre los 18 y 30 meses.

b) REFACCIONARIO.- Se destina para la compra e instalación de maquinaria y equipo, adquisición, construcción, ampliación o modificación de inmuebles.

Su monto máximo es hasta de 15 millones de pesos y su plazo de amortización fluctúa entre los 3 y 6 -- años de acuerdo a las condiciones.

c) HIPOTECARIO INDUSTRIAL.- Estos créditos se destinan generalmente al pago y consolidación de pasivos de corto plazo de la empresa.

Su monto máximo es de hasta 9 millones de pesos y - su plazo de amortización fluctúa entre los 3 y 6 -- años, de acuerdo a las condiciones de cada caso.

En todos los casos se destinará a consolidar pasivos en moneda nacional.

Para los casos en que a un mismo industrial se le concedieran más de uno de los créditos antes mencionados (Habilitación o Avío, Refaccionario e Hipotecario Industrial), su importe no deberá exceder de 30 millones de pesos.

CREDITO PUENTE.- Han sido establecidos por el Fogain, - con el objeto de agilizar y facilitar el acceso de los industriales al financiamiento, con esta modalidad los créditos Fogain, autorizados vigentes pero, que se encuentran -- pendientes de documentar por las instituciones bancarias, - se podrán otorgar con recursos aportados por el Fondo a dichas instituciones, quienes a su vez lo canalizarán el industrial.

Los intereses son de acuerdo a la carta de autorización de Fogain y los pagos por este concepto deberán hacerse mensuales.

T E M A I I I

L A A U D I T O R I A

1. ANTECEDENTES DE AUDITORIA.
(Como se creó y su evolución)

Una vez que ha sido expuesto cuando se creó el FOGAIN PAI, qué es y los servicios que ofrece, exponemos a continuación el inicio de la Auditoría y su situación actual.

En su inicio el concepto de Auditoría se aplicó al momento de verificar las operaciones y registros en las empresas, con el fin de detectar fraudes o errores contables y se utilizaba en conjunto o como complemento de la Contabilidad.

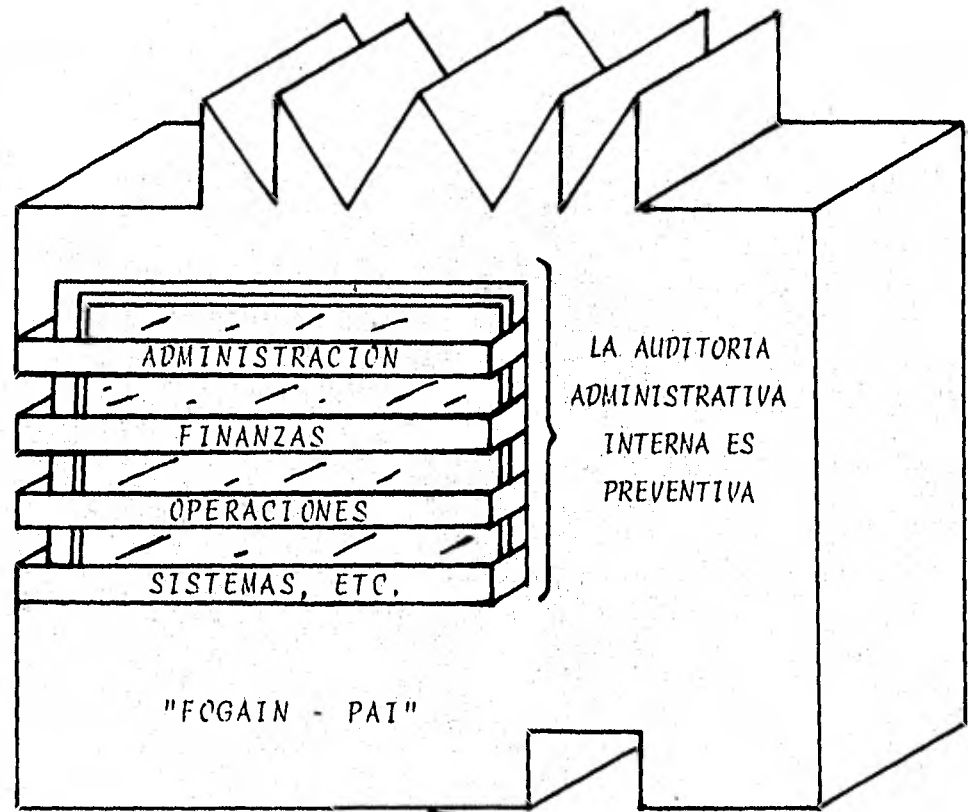
Con el paso del tiempo se ha venido independizando -- hasta obtener la importancia y la diferencia de enfoques -- actuales, siendo los más importantes el de Auditoría Financiera y Administrativa, ésto como consecuencia de la necesidad de métodos preventivos en las diferentes áreas y a la gran división del trabajo que el desarrollo actual arrastra consigo.

Existen varios tipos de Auditoría, a continuación mencionamos algunos:

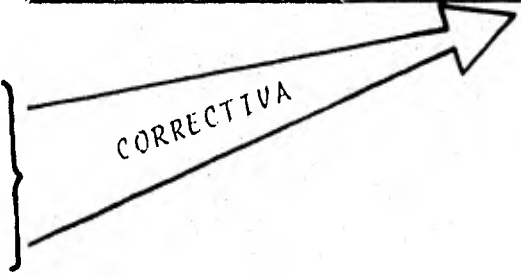
- Financiera
- Administrativa
- Operativa
- Operacional

De donde se hace la siguiente clasificación por clase atendiendo a su dependencia e independencia.

A U D I T O R I A	
<u>I N T E R N A</u> - ADMINISTRATIVA - OPERACIONAL	<u>E X T E R N A</u> - FINANCIERA - ADMINISTRATIVA - OPERATIVA



LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA
EXTERNA ES



1,1 AUDITORIA EXTERNA
(Instituto de Auditores Internos).

Es la que realiza un Contador Público independiente contratado por la empresa o designado por disposición legal -- por medio de un contrato de presentación de servicios profesionales, en donde se estipula la forma y términos en que -- deberá llevarse a cabo. La confianza y seguridad que obtiene el contratante y quienes reciben el informe es la independencia del criterio del Contador.

a) Auditoría Financiera.
(Ruíz de Velasco y Adolfo Prieto)

Consiste en la verificación en fecha determinada del activo, pasivo y del capital líquido; incluyendo el capital social y superávit de una negociación.

b) Auditoría Administrativa.
(William P. Leonard).

Es un examen amplio y constructivo de la estructura orgánica de una compañía, una institución o una dependencia gubernamental o de cualquier componente -- de ellas; como una división o departamento, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y la utilización de sus recursos humanos y físicos.

c) Auditoría Operativa.
(Boletín I. Comisión de Auditoría Operacional)

Es la que presta el Contador Público en carácter de auditor externo, cuando coordinadamente con el examen de los estados financieros revisa ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia a través de poner las recomendaciones que considere adecuadas.

1,2 AUDITORIA INTERNA
(Instituto de Auditores Internos)

Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización destinada a la revisión de las operaciones contables, financieras y otras; como base de un servicio -- constructivo y protector a la empresa u organismo.

a) Auditoría Administrativa.
(William P. Leonard)

Es un examen amplio y constructivo de una estructura orgánica de una compañía, una institución, una dependencia gubernamental o de cualquiera de sus componentes, como una división o un departamento de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y la utilización de sus recursos humanos y físicos.

- b) Auditoría Operacional.
(Boletín II, Comisión de Auditoría Operacional).

Es la que determina áreas o aspectos concretos en - que puedan lograrse mejoras en la eficiencia de ope-
ración de una entidad.

2. CARACTERISTICAS DE CADA TIPO DE AUDITORIA INTERNA

Las características de cada clase de auditoría se men-
cionan a continuación:

Auditoría Administrativa.- Es un método de control pre-
ventivo, por lo que hemos observado podemos concluir que -
este tipo de auditoría lo utilizan las organizaciones en -
forma preventiva, tratando de corregir desviaciones antes-
de que se presenten problemas.

Se realiza por solicitud de cualquier área con proble-
mas, por estar en el plan del programa establecido y a so-
licitud del titular del área de auditoría.

Auditoría Operacional.- Es un método de control correc-
tivo y de una profundidad mayor, por lo que las organizacio-
nes lo emplean cuando algún problema empieza a crecer.

Se realiza por solicitud de la Alta Dirección, por solicitud del H. Comité Técnico y a solicitud del fiduciario.

Alcance.- En los dos casos dependerá del tamaño del área y la profundidad que se desee de la auditoría, ya sea departamental o interdepartamental, o en su defecto de toda la organización.

3. LA AUDITORIA Y SU IMPORTANCIA.

En los tiempos modernos y con el crecimiento de la población se ve incrementada en gran proporción la división del trabajo y la actualización cada vez en períodos más cortos de los sistemas administrativos.

Por lo cual se puede palpar claramente la importancia de la Auditoría en cualquiera de sus enfoques, ya que si se efectúa ésta, se detectan métodos con posibilidades de grandes beneficios, básicamente en mejora de tiempo productivo y de alternativas con mayor eficiencia, esto es en todas las áreas funcionales y operativas.

T E M A I V

CREACION Y RELACION DEL AREA DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN FOGAIN - PAI1. BASE DE LA CREACION Y RELACION DE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN FOGAIN - PAI.

Debido al crecimiento organizacional que ha tenido en los últimos cinco años el Fogain - Pai al estar financiando al pequeño y mediano industrial, se ha visto la necesidad de crear mecanismos de control que permitan a dicho fideicomiso ir evaluando y corrigiendo dicho crecimiento, así mismo por el manejo de los recursos financieros, materiales, técnicos, humanos y naturales, cada día se ve la prioridad de crear unidades orgánicas especializadas para medir o --

determinar las desviaciones que pudieran tener dichos recursos, es por eso que en nuestro caso la Auditoría Administrativa viene a representar un importante papel para coadyuvar al logro y cumplimiento de los objetivos del FOGAIN - PAI.

Cabe mencionar que el desarrollo de la administración pública, lo que corresponde específicamente a fideicomisos abocados al aspecto técnico-financiero para apoyar al pequeño y mediano industrial, ha ocasionado que este tipo de auditorías obligue o presione a las unidades orgánicas a proporcionar un mejor servicio y atención al industrial.

También cabe destacar que el crecimiento de los organismos públicos ha ocasionado que los tramos de control se vayan perdiendo, por ésto la instrumentación dada por el Ejecutivo Federal de 1980, (8) en el sentido de establecer auditorías que utilicen técnicas Financieras-Administrativas para auditar se vayan creando en lo que corresponde a la administración Pública Paraestatal (lo referente a fideicomisos).

Se ha visto que a mayores niveles jerárquicos se encuentre la Auditoría Administrativa, mayor fuerza y penetración

(8) Ley Orgánica de la Administración Pública.

tiene en el desarrollo de sus funciones, por esta razón el Comité Técnico al cual tiene la obligación el Fideicomiso - de dar cuenta del uso y manejo de los recursos, se ha visto en la necesidad de pedir un proyecto de Auditoría para que quede adscrita a la Dirección General.

Es importante señalar que los informes que emanen de dicha unidad orgánica serán presentados al Comité Técnico - de FOGAIN - PAI.

Valorar este hecho significa que la Auditoría Administrativa tiene plenitud para llevar a cabo sus acciones y -- dar cumplimiento a las decisiones del Comité Técnico y de -- la Dirección General y así instrumentar el mecanismo de con trol apropiado y necesario.

- Registros de más o falta de ellos.
- El incumplimiento (por falta de dirección) de los objetivos institucionales.
- Existencias de elementos de control inadecuados.
- Deficiente Dirección.

Podríamos enumerar una gran cantidad de desventajas -- por no aplicar la Auditoría Administrativa como método preventivo de los sistemas administrativos generales en el -- FOGAIN - PAI, pero todas giran en función de la productividad y los costos.

Es así que el recurso humano necesario e importante para dar cumplimiento a las funciones de Auditoría Administrativa deberá de ser el Licenciado en Administración, cuyas especialidades se encuentran enmarcadas en las áreas funcionales de finanzas, administración, desarrollo organizacional de personal y la elaboración de análisis de procedimientos administrativos, siendo sin duda alguna que dichos recursos ayudarán y fortalecerán la creación de la Auditoría Administrativa.

T E M A V

NECESIDAD DE CREACION DEL AREA DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN FOGAIN - PAI.

Daremos una somera explicación del gran interés que ha surgido en los últimos años por atender a la pequeña y mediana industria, sector importante para:

- a) Incrementar la producción de básicos.
- b) Crear infraestructura.
- c) Crear fuente de trabajo.
- d) Impulsar el desarrollo tecnológico nacional.

La pequeña y mediana industria esta contemplada en los planes gubernamentales para cumplir un papel determinante - en el logro de los objetivos relacionados con:

- a) La alimentación.
- b) La autosuficiencia.
- c) Los mínimos de bienestar social, crecimiento y -- desarrollo del país.
- d) Generación de empleos.
- e) Desarrollo de tecnología nacional.

Entre los que se encuentran el SAM (Sistema Alimentario Mexicano) y el PNPB (Programa Nacional de Productos Básicos), los cuales dan importante atención dirigida a incrementar los créditos y asistencia técnica a los sectores prioritarios en especial a las actividades: a) agropecuaria, b) alimenticia, c) habitación, d) pequeña y mediana industria, que entre otras cosas, representan los medios para mejorar el nivel de vida general de la población.

Es así como el PAI (Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria) y el FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña), ambos organismos de Nacional Financiera, se han dedicado a la tarea de impulsar y fortalecer la actual planta productiva del país conformada por la Pequeña y Mediana Industria, -- pues en dicho subsector de la economía es donde se genera el mayor volumen de factores básicos demandados por el --- país.

"ALCANCE Y DESARROLLO ACTUAL DEL FOGAIN"

FOGAIN como una institución actual y que basa su desarrollo a necesidades tan evidentes que exige la situación actual de nuestro país, ha sufrido en los últimos años un incremento substancial, tanto en sus operaciones como en la estructura misma de la propia institución.

Y es así como en 1980 registró un importante desarrollo. Sus operaciones crediticias para apoyar a 4,700 empresas, ascendieron a más de 7 mil millones de pesos, lo cual significó un 50% más respecto a lo financiado durante 1979. Las principales entidades federativas beneficiadas con la labor del Fondo fueron Jalisco, Nuevo León, -- Guanajuato, Coahuila y Sinaloa, las que en conjunto recibieron el 52% de los recursos totales.

Particularmente la derrama crediticia llevada a cabo por este organismo durante los últimos años es relevante, ya que en sólo dos años de trabajo 1979-1980 otorgó recursos por 11,678 millones de pesos, cantidad que representa el 96% de lo operado a precios corrientes en sus primeros 25 años de existencia.

Correspondientemente en 1981, FOGAIN otorgó créditos a 7,744 empresas por 17,495 millones de pesos, cantidad -

que supera en 150% a lo que se operó en 1980 y que representa el 42% del importe total, canalizado en los 27 años de existencia del mismo. Geográficamente el nivel de operaciones más elevado se registró en las áreas que cubren las Subdirecciones Regionales PAI - FOGAIN del Noreste, Occidente, Noroeste y Bajío, donde se operaron conjuntamente 12,037 millones de pesos, es decir el 69% del monto total otorgado. (9)

Este singular esfuerzo convierte a FOGAIN en el principal organismo de apoyo a la Pequeña y Mediana Industria, estratégico sector de la economía y al que contribuye ya con casi el 11% del financiamiento canalizado a la industria manufacturera por la banca privada y mixta del país.

Asimismo, se ha dado un impulso muy importante a la nueva capacidad productiva y por este motivo FOGAIN canalizó el 54% de los recursos operados a través de créditos refaccionarios que tienen por destino la adquisición de maquinaria y equipo y la construcción de naves industriales. Por su parte, los créditos de habilitación o avío, cuya finalidad es financiar la compra de materia prima y/o el pago de sueldos y salarios, absorvieron el 45% del monto operado en 1981. En cambio una mínima parte que apenas alcanzó el 1% -

(9) Revista Nos 6 y 7, Pequeña y Mediana Industria.

correspondió a créditos hipotecarios industriales destinados a consolidar pasivos honerosos a corto plazo.

La derrama de recursos de FOGAIN otorgados a la Pequeña y Mediana Industria durante 1981, permitió generar 87 - mil nuevos empleos en las 7,744 empresas acreditadas, cuya ocupación total asciende a 236,738 trabajadores. Esto significó que cada empleo financiado tuvo un costo de 200 mil pesos.

Y así mismo para 1982 se tiene proyectado apoyar a -- más de 10,000 empresas que generan 105,000 nuevos empleos y propiciarán la creación de casi 200 nuevas pequeñas y medianas industrias.

El gran desarrollo que ha sufrido PAI y FOGAIN en el crecimiento de sus operaciones y de su estructura que se ha visto en la necesidad de estructurar nuevos sistemas de control tanto en lo financiero como en lo administrativo, -- por ésto y por la gran sofisticación de sus sistemas administrativos es que se ha tenido que contemplar la necesidad de implantar una área de control en las funciones administrativas que se desarrollan en PAI - FOGAIN.

Por tal motivo se estudia la posibilidad de crear una área de auditoría administrativa interna que se dedique a

satisfacer las necesidades de control actuales que exige la institución para su buen funcionamiento.

Es evidente que la creación de una área de auditoría - administrativa se enfocará básicamente a estudiar:

- Los objetivos.
- Las políticas.
- Los planes.
- Los procedimientos.
- Métodos de control financiero y administrativo.
- La estructura de la organización.
- Los sistemas.
- Los recursos humanos y materiales.
- Normas de ejecución y medición de resultados.

Detalles que han resultado ser difíciles de diagnosticar y evaluar, ya que el crecimiento de FOGAIN - PAI ha hecho cada día más difícil la atención y estudio de estos puntos. Es por ésto y por todos los aspectos antes mencionados que se ve la inminente necesidad de crear una área interna de la institución, que se dedique básicamente a realizar auditorías administrativas dentro de la misma, que lleguen a controlar en una forma más eficiente:

- Los objetivos de PAI - FOGAIN
- Las políticas
- Planes
- Programas
- La estructura
- Los sistemas

Como consecuencia de llevar a cabo el correspondiente análisis a los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de objetivos
- Políticas
- Funciones
- Programas de trabajo
- Métodos y procedimientos
- Métodos de control
- Estructura orgánica y su crecimiento
- Relaciones internas y externas
- Tramos de control
- Unidad de mando.

"RESULTADO DE LA INVESTIGACION Y ANALISIS"

Una vez que obtuvimos completamente la información de nuestras entrevistas en los diferentes fideicomisos, en -- bancos y en los documentos; llegamos a la clasificación de las siguientes observaciones:

- a) Los más altos niveles están ocupados por contado--res.
- b) Los niveles bajos los ocupan los otros tipos de -- profesión, contando también a contadores.
- c) Los tipos de puestos que se encontraron en forma - general son los siguientes:
 - Gerente o Auditor General.
 - Subgerente.
 - Jefe de Departamento y Oficinas.
 - Auditores.
 - Auditor (A), (B), (C).
 - Auxiliar de Auditoría.
- d) El porcentaje en cuanto a profesión de recursos que ocupan los puestos de responsable del área de audi-- toría es el que sigue:

	<u>%</u>	<u>CANTIDAD</u>
- Contadores Públicos	79.5	265
- Ingenieros a) Industriales	4.5	15
b) Civiles	4.5	15
- Lic. en Administración	8.3	28
- Economistas	1.0	3
- Comercio	1.0	3
- Contador Privado	0.6	2
- Derecho	0.3	1
- Sistemas	0.3	1
	<hr/>	<hr/>
	100.0	333

En cuanto al nivel en que se ubica la auditoría, de las entrevistas se obtuvo lo siguiente:

	<u>CANTIDAD</u>
- A nivel Staff (a la Dirección)	6
- A nivel Subdirección	1
- A nivel Dirección	1
- A nivel Gerencia	3
- Un Fideicomiso el de Pequeña y Mediana Minería ya no existe.	
- A nivel Departamento	1
- En las 3 restantes no se obtuvo el dato del nivel.	

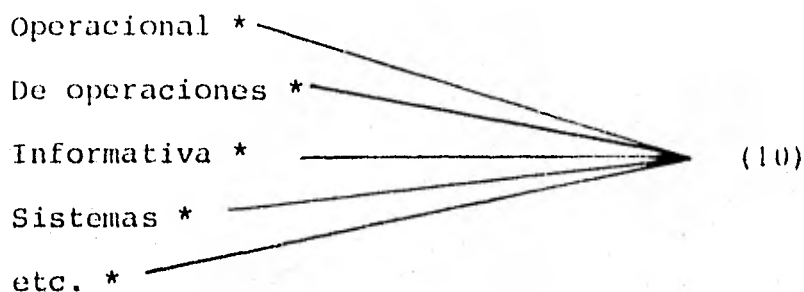
Las fechas de creación de los Fideicomisos son muy -- variadas, siendo la más antigua en el año de 1925 y la -- creación de las auditorías varían en fechas desde 1955 has -- ta 1981, siendo más importante en los últimos años, 1979, 80, 81 el implantar el Area de Auditoría a las organiza-- ciones que no cuenten con ella.

Invariablemente los informes los recibe el Director de cada organismo y los autoriza el titular responsable -- del Area de Auditoría sea cual sea el nombre del puesto.

Los equipos varían en cuanto a número de personas -- que llevan a cabo las auditorías, siendo el promedio de -- cuatro personas por auditoría o por cada una de ellas, de -- pende de la magnitud del área por auditar, del alcance y del tiempo disponible para ello lo que determina el núme-- ro de auditores para cada auditoría.

Algunos fideicomisos cuentan con auditoría interna y otros con externa, inclusive algunos combinan las dos, pe -- ro todos cuentan cuando menos con la interna.

El tipo de auditoría que se efectúa es variado, pero en todos los casos existe auditoría financiera, y en segun -- do lugar le sigue la auditoría administrativa quedando en los siguientes lugares los siguientes tipos de auditorías:



Por los datos obtenidos podemos determinar que con la auditoría en cualquiera de sus tipos se pretende ampliar la eficacia y eficiencia de la toma de decisiones.

El puesto de Auditor General se encuentra ocupado por Contadores Públicos o Licenciados en Contaduría, en todos los casos estamos de acuerdo en que sea un Contador el que desarrolle la Auditoría pero financiera, sin embargo es necesario establecer la división, ya que actualmente comprobándose las "ventajas y beneficios" (11) que ofrece la Auditoría Administrativa es sumamente necesario aplicarla en todo tipo de organizaciones y el profesionista indicado para llevar adecuadamente esta área es el Licenciado en Administración.

La coordinación es de suma importancia, al igual que la planeación, programación, análisis y corrección de

(10) Ver definiciones en el Tema III (La Auditoría)

(11) Ver ventajas en el Tema IV, Inciso 2.

acciones, elementos que domina el Licenciado en Administración y que incrementa la acertada toma de decisiones y las posibilidades de éxito.

Otro aspecto importante es el amplio conocimiento de las áreas funcionales, ya que en las auditorías se analizará cada una de ellas y se buscará beneficiarlas no sólo en sus problemas administrativos, sino también en cuanto a su organización y estructura.

El resultado de las encuestas, entrevistas, lectura de la bibliografía consultada y asesorías nos dieron la pauta para poder estructurar el área de este proyecto, - misma que presentamos en el siguiente tema.

T E M A V I

ORGANIZACION Y CONTROL
DE LA AUDITORIA**1. OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN EL FOGAIN - PAI**

Para dar cumplimiento a las leyes que dieron origen al Fideicomiso en el año de 1953 (12), y debido a la observancia que se debe tener a las disposiciones legales así como a las disposiciones dictadas por el Comité Técnico y la Dirección General, se establece el siguiente objetivo de la Auditoría Administrativa para vigilar las decisiones tomadas por los funcionarios facultados .

(12) Ley que creó a FOGAIN y Reglas de Operación del FOGAIN.

Señalar y evaluar irregularidades, analizando el método y desempeño de todas las áreas de la Estructura de Organización, sus políticas, procedimientos, programas y presupuestos, así como la utilización de sus recursos para establecer las alternativas de acción que fundamenten los Sistemas Administrativos del FOGAIN - PAI.

2. ESTRUCTURA ORGANICA

El área de Auditoría Administrativa es de gran importancia en todo tipo de organismos y por lo mismo debe tener aceptación y validez en todo tipo de sugerencias, --- (siempre y cuando sean congruentes).

Por tal motivo y con objeto de tener informados al Director General y al Comité Técnico, recomendamos que se ubique a nivel de staff a la Dirección General.

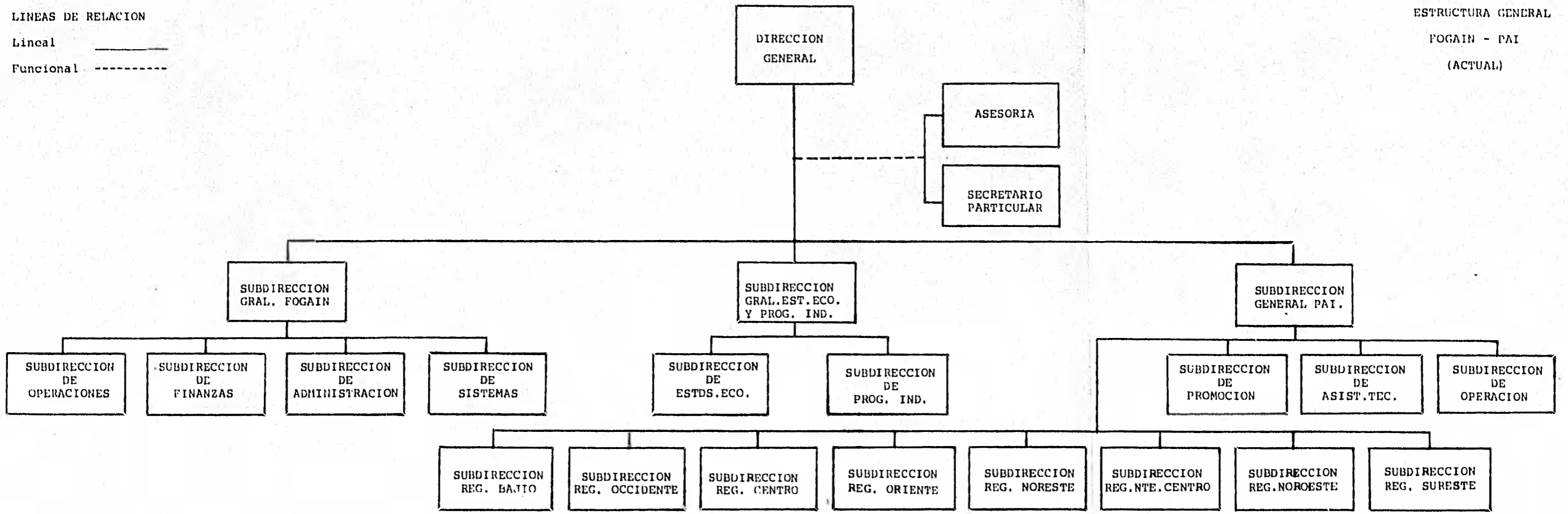
Nivel Staff: Reportando directamente como área independiente con todo el apoyo y libertad para lograr su objetivo de análisis y diagnóstico.

A continuación presentamos la estructura general del FOGAIN - PAI y enseguida la estructura propuesta en donde ubicamos el área de Auditoría Administrativa.

LINEAS DE RELACION
 Lineal _____
 Funcional - - - - -

GRAFICA "A"

ESTRUCTURA GENERAL
 FOGAIN - PAI
 (ACTUAL)



GRAFICA " B "

LINEAS DE RELACION

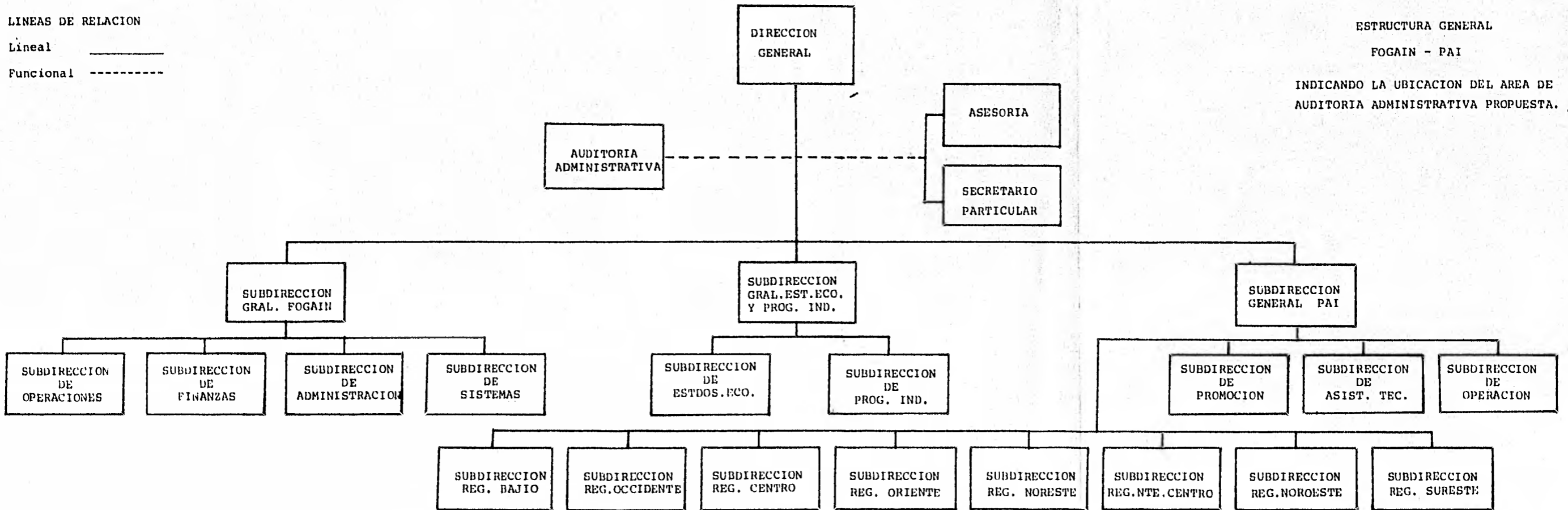
Lineal _____

Funcional - - - - -

ESTRUCTURA GENERAL

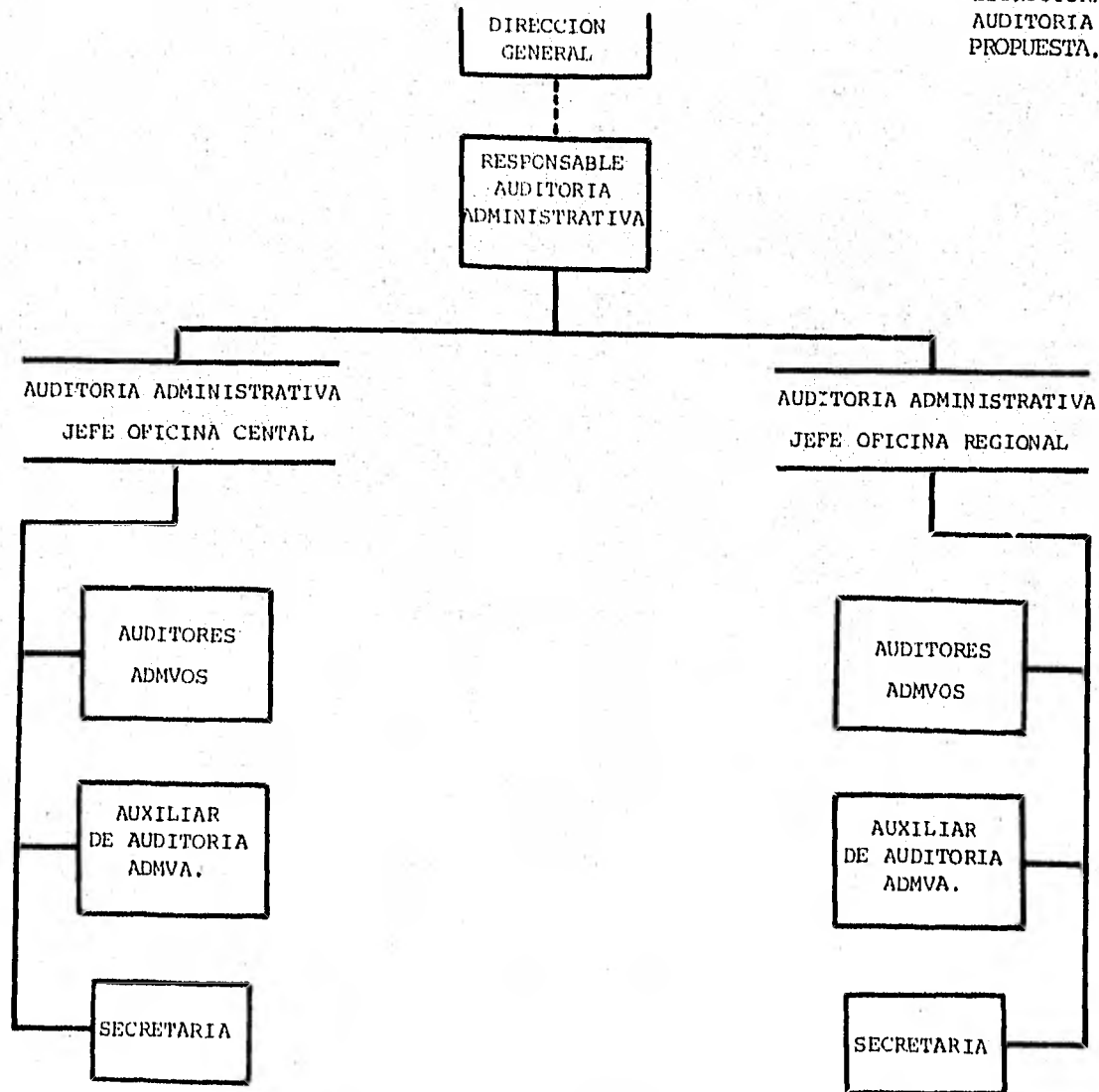
FOGAIN - PAI

INDICANDO LA UBICACION DEL AREA DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROPUESTA.



GRAFICA "C"

ESTRUCTURA DEL AREA DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PROPUESTA.



- 2,1 Estructura General FOGAIN - PAI (actual)
Gráfica "A".
- 2,2 Estructura General FOGAIN - PAI indicando la -
ubicación del área de Auditoría Administrativa
(propuesta) Gráfica "B".
- 2,3 Estructura del área de Auditoría Administrativa
(Propuesta). Gráfica "C".

3. POLITICAS GENERALES DEL AREA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez que se ha conformado la Estructura Orgánica que hará la división de trabajo efectiva hacia el cumplimiento del objetivo general del área de Auditoría Administrativa, presentamos las políticas que enmarcarán sus funciones adecuadas.

- Los objetivos particulares del área de Auditoría Administrativa estarán subordinados a los objetivos básicos del FOGAIN - PAI.
- Obtener copia de todos los formatos que intervengan en cada procedimiento.

- Toda actividad efectuada por el área de Auditoría Administrativa deberá basarse en los planes a corto, mediano y largo plazo, procurando el mayor --- aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.
- Analizará cada paso en forma individual.
- El programa se elaborará siguiendo el criterio de prioridad a los casos de más importancia que se -- presenten, cuando las solicitudes se reciban simull táneamente.
- Se vigilará en cada Auditoría Administrativa que - las Reglas emitidas por el Comité Técnico y por la Dirección sean cumplidas adecuadamente.
- Se elaborarán los manuales de procedimientos por - Subdirección del FOGAIN - PAI, aplicando en forma combinada el libreto (o Narrativo) y los diagramas pertinentes a cada caso.
- Los planes se precisarán de acuerdo a la problemá- tica en los diferentes niveles jerárquicos.
- Los programas determinarán tiempos precisos de inil cio, desarrollo y término de cada actividad.

- Los procedimientos guiarán a los usuarios o encargados de los puestos en forma breve y de la mano, explicándoseles paso a paso sus actividades de principio a fin.
- Toda actividad de Auditoría Administrativa estará encaminada a beneficiar los sistemas y procedimientos operativos-administrativos del FOGAIN - PAI.
- Una vez que las propuestas hayan sido aceptadas se precisará la fecha en que serán puestas en práctica y se efectuará el seguimiento de las mismas.
- Se presentará un informe de avance por programa en forma mensual.
- Para las Auditorías Administrativas fuera de programa el Auditor fijará fecha de entrega basándose en las cargas de trabajo y en el programa de actividades.
- Toda solicitud de Auditoría Administrativa deberá estar firmada por el titular del área que la solicite.

- El área de Auditoría se abocará a todo el FOGAIN - PAI por Subdirección, dentro por Gerencia y dentro de ésta última por Departamento.

- Todo trabajo hecho por el área de Auditoría Administrativa deberá tener el visto bueno del Jefe o responsable de cada área.

4. DESCRIPCION DE PUESTOS

La creación de la Estructura Orgánica tiene por objeto clasificar funcionalmente las actividades de cada área, ésta a su vez hace una división por puestos y cada puesto para existir requiere de una función básica específica -- que estará enfocada a ayudar al área a lograr su cometido.

Por lo antes mencionado y cumpliendo con la regla para dividir el trabajo presentamos a continuación las descripciones de puestos correspondientes al área de Auditoría Administrativa.

4,1 FUNCION BASICA DEL RESPONSABLE DE LA
UNIDAD DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

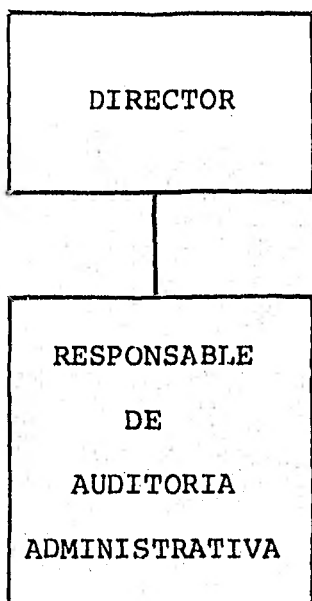
Estructura y coordina los sistemas de control que -- permitan valorizar la relación que existe entre los objetivos planeados y los obtenidos en el ámbito administrativo.

Califica mediante el análisis y valuación de las políticas, programas, planes, procedimientos y presupuestos de los sistemas administrativos, con el fin de corregir - deficiencias.

Asimismo informa a la Dirección General y al Comité Técnico del resultado de las Auditorías Administrativas - realizadas.

Todo lo anterior se encamina hacia el logro de los - objetivos fijados.

DEPENDENCIA Y AUTORIDAD.



a) Reporta: Lineal, Staff y funcionalmente a la Dirección General.

b) Subalternos:

- Directos:

- Jefe del Departamento de Auditoría Administrativa.

- Indirectos:

- Grupo de Auditores.

- Secretaria del Departamento de Auditoría.

Tiene autoridad lineal, amplia y suficiente sobre sus colaboradores en el desempeño de sus labores.

El delegar funciones a sus colaboradores, así como la autoridad correspondiente no restringe su responsabilidad en la obtención de los resultados esperados.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Planea y coordina los programas y proyectos de auditoría administrativa (que resulten convincentes a la Dirección y al Comité Técnico), a fin de mantener la estabilidad requerida por el FOGAIN-PAI.

- b) Vigilar que el desarrollo de las auditorías administrativas se apeguen a las políticas y linea---mientos implantadas por la Dirección General y el Comité Técnico.

- c) Informar mensualmente a la Dirección General y al Comité Técnico el desarrollo y resultados de las auditorías administrativas realizadas.

- d) Autoriza todo tipo de informes y trabajos originados por auditoría administrativa.

RELACIONES:

- a) Internas: Con los titulares de unidades orgánicas por auditoría a efectos de asentar bases.

- b) Externas: Con escuelas, despachos, asociaciones y centros de información, a fin de mantener ---

actualizados los sistemas de auditoría administrativa, y con autoridades superiores, como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Nacional -- Financiera.

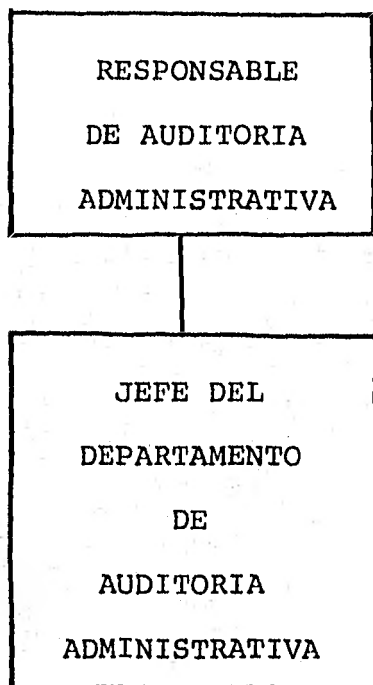
4,2 FUNCION BASICA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO
DE AUDITORIA CENTRAL Y/O REGIONAL

Supervisa la implantación de las auditorías administrativas de acuerdo a lo previsto.

Organiza y supervisa los planes y proyectos de auditoría administrativa que se efectuarán a las unidades orgánicas del FOGAIN - PAI.

Informa periódicamente al Gerente de Auditoría Administrativa sobre el avance y contratiempos de las auditorías administrativas en desarrollo.

DEPENDENCIA Y AUTORIDAD.



a) Reporta: Lineal y funcionalmente al responsable de Auditoría Administrativa.

b) Subalternos:

- Directos:

- Grupo de Auditores.

- Secretaria del Departamento de Auditoría Administrativa.

Tiene autoridad lineal, amplia y suficiente sobre sus colaboradores en el desempeño de sus labores.

El delegar funciones a sus colaboradores, así como la autoridad correspondiente, no restringe su responsabilidad en la obtención de los resultados esperados.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES.

a) Canalizar las auditorías administrativas de acuerdo al plan y programa realizado anteriormente entre el grupo de auditores vigilando las cargas de trabajo.

- b) Supervisar que el desarrollo de las auditorías administrativas se apegue a la metodología establecida de antemano.
- c) Vigilar que el grupo de auditores clasifiquen la información de las auditorías administrativas realizadas adecuadamente.
- d) Aplicar los métodos de control establecidos cuando surga alguna desviación imprevista.

RELACIONES:

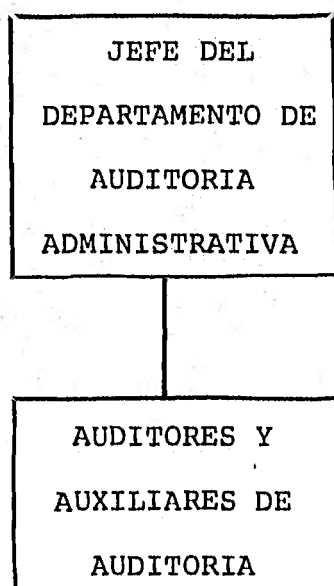
- a) Internas: De cordialidad con los jefes de las unidades orgánicas, a fin de lograr el acceso eficiente a las mismas por auditar.
- b) Externas: De actualización con escuelas, asociaciones y organismos afines.

4,3 FUNCION BASICA DEL AUDITOR Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO.

Desarrollar las auditorías administrativas correspondientes apegándose al programa de trabajo, analizar cada caso de auditoría en forma especial de acuerdo a sus condiciones particulares aplicando las técnicas correspon---

dientes, asimismo informar a su jefe inmediato diariamente los adelantos y contratiempos en el desarrollo de la auditoría administrativa en cuestión.

DEPENDENCIA Y AUTORIDAD.



a) Reporta: Lineal y funcionalmente al Jefe del Departamento de Auditoría Administrativa.

b) Subalternos: Ninguno.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Aplicar las respectivas auditorías administrativas, apegándose a las políticas y procedimientos fijados por el área.
- b) Realizar un diagnóstico por cada auditoría administrativa con sus respectivas alternativas y recomendaciones.

- c) Mantener informado a su jefe inmediato.
- d) Abrir un expediente por cada auditoría administrativa y clasificar adecuadamente los papeles de -- trabajo.

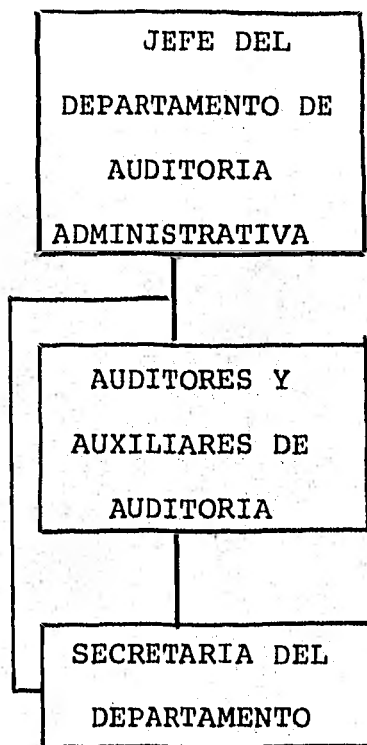
RELACIONES:

- a) Internas: De cordialidad con los integrantes de -- las unidades orgánicas, a fin de que le faciliten la información necesaria.
- b) Externas: De actualización con escuelas y asociaciones.

4,4 FUNCION BASICA DE LA SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Elaborar, registrar y controlar toda la documentación que el auditor requiera para cumplir eficientemente con -- sus funciones, asimismo es responsable de la correspondencia y de las llamadas telefónicas relacionadas al área de auditoría administrativa, todo lo anterior con el objeto -- de apoyar las actividades del personal del área en el lo-- gro de los objetivos generales.

DEPENDENCIA Y AUTORIDAD.



a) Reporta: Lineal y funcionalmente al Gerente de Auditoría Administrativa y al Jefe del Departamento de Auditoría Administrativa.

b) Subalternos: Ninguno.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Mecanografiar todo tipo de documentos e informes - que se originen en el área de auditoría administrativa.
- b) Atender y registrar todo tipo de llamadas recibidas, a fin de informar al integrante (del área de auditoría administrativa) respectivo, el origen e importancia de la llamada recibida.

- c) Clasificar y archivar debidamente todo tipo de documentación que sea sujeta a consulta posterior o que por reglamento deba conservarse un tiempo determinado.
- d) Recibir, clasificar, registrar y distribuir debidamente toda la correspondencia del área de auditoría administrativa.
- e) Informar a su jefe sobre asuntos pendientes y citas que deba atender a modo de recordatorio, con objeto de no pasar por alto cualquier asunto por simple que parezca.

RELACIONES:

- a) Internas: De cordialidad con todo el personal de la unidad de auditoría administrativa y con personal de otras unidades orgánicas que requieran algún contacto con el Gerente de Auditoría.
- b) Externas: Escuelas o institutos a fin de conocer nuevas técnicas para facilitar o agilizar la taquí mecanografía.

T E M A V I I

PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA

Una vez que se ha determinado la estructura orgánica, sus políticas y las descripciones de puestos respectivas, - procederemos a describir el procedimiento que será la base del área de Auditoría Administrativa.

1. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- a) Investigación preliminar.
- b) Levantamiento de información.
- c) Análisis e interpretación de la información.
- d) Presentación del informe y aceptación por parte de la Directiva y selección de alternativas.

Para iniciar una Auditoría Administrativa es necesario antes delinear un plan; ésto debe ser detenidamente y consistirá en elaborar un listado con los puntos a examinar - y el procedimiento a seguir.

Básicamente estos puntos deben de estar dirigidos a alcanzar los principales objetivos.

Estos puntos, considerados como la directriz del programa de la auditoría se deben combinar y respaldar con el criterio del auditor, en los momentos en que se presenten circunstancias y oportunidades que ameriten realizar actividades complementarias o diferentes a las definidas en el programa.

La auditoría como antes lo dijimos requiere de la estructuración de un plan, el cual se basa en la existencia de un método sistemático de procedimientos y sobre los -- cuales se va a desarrollar la misma.

La Auditoría se iniciará:

A) Con una investigación preliminar.

- Se solicita realice un estudio el área de auditoría a una área, departamento, oficina o ---- sección en la que se detecten deficiencias.

Se presenta el auditor ante el director o con alguno de los puestos a nivel directivo.

- Se ubica la problemática que existe en el área a estudiar.

- Se solicitan todos aquellos datos generales del área a estudiar y realizar, sólo una observación directa de balances, gráficas, documentos, estadísticas, etc.; a fin de conocer un panorama amplio y general de la situación que existe en el área a estudiar.

B) Se procede a definir la información que se requiere recabar y como se va a recabar, se define a -- quien se le aplicarán entrevistas.

- Se procede a elaborar programa para el levantamiento de la información.

- Se elabora un cuestionario enfocado al objetivo de la auditoría.

- Se concertan citas, tanto para recopilar información como información por medio de entrevistas.

SE REALIZA LA ENTREVISTA:

El Auditor.

- a) Se presenta ante el titular del puesto al que se le va a aplicar la entrevista.
- b) Se le ubica el objeto de la entrevista, a fin de recibir cooperación sin ningún tipo de barreras.
- c) Se procede a dar un ambiente de comodidad, a fin de quitar las tensiones que puedan afectar la entrevista.
- d) Se realiza la entrevista siguiendo un orden, de tal forma, que se obtenga una información completa y clara abarcando todos los puntos a tratar.
- e) Se solicita toda aquella información que se tenga por escrito, gráficas, anuales, instructivos, organigramas, etc.
- f) Se cierra la entrevista y se agradece la atención prestada.

Una vez recabada toda la información:

C) Se procede a realizar el análisis e interpretación de la información obtenida.

- Se ordena la información de tal manera que pueda ser clara, a fin de realizar un diagnóstico.
- Se procede a determinar los puntos neurálgicos sobre los que se enfocará la auditoría para la corrección de los problemas del área afectada.
- Se determinarán los procedimientos a seguir para atacar las deficiencias en el área.
- Se procede a determinar conclusiones y se definen las alternativas de solución.

D) Elaboración de la presentación del informe de Auditoría Administrativa.

En éste se determinarán los siguientes puntos (Contenido):

- a) Finalidad y alcance.
- b) Puntos sobresalientes
- c) Aspectos comentados por la supervisión.
- d) Prácticas corrientes (detalle)

e) Discusión y comentarios.

f) Recomendaciones.

g) Anexos.

E) Supervisión de la implantación y control: (Seguimiento).

F) Informe final ante los directivos.

2. METODOLOGIA.

Esta metodología lleva la lógica que permite al factor humano integrante del área de auditoría administrativa, aplicar la herramienta administrativa que le ayude a realizar los estudios desde su origen, así mismo conocer el alcance desde su planteamiento, investigación, análisis y recomendaciones que lo llevarán a la evaluación de sus conclusiones.

Posteriormente y de acuerdo a la experiencia laboral y al dinamismo del proceso de investigación se pretende enriquecer esta metodología con las experiencias obtenidas con los auditados y el personal que integra la auditoría administrativa.

2,1 ORIGEN DE LOS ESTUDIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Todo tipo de estudio de auditoría administrativa que se efectúe en FOGAIN - PAI, tendrá su origen como se menciona a continuación:

- a) Por indicación de las autoridades superiores.
- b) Por indicación del superior responsable de la undad que desea el estudio, o porque tiene problema.
- c) Por formar parte del programa de trabajo de la --
unidad de auditoría administrativa.
- d) Por petición de distintas unidades que sufren los problemas que genera una unidad con que tienen relación.

2,2 ALCANCE DEL ESTUDIO

Nos da la profundidad de la auditoría y puede ser de tres formas:

- a) Macro Administrativo.
 - Auditar a todo el FOGAIN.
 - PAI.

b) Micro Administrativo.

- Auditar en forma específica una unidad orgánica.

c) Meso Administrativo.

- Auditar varias unidades orgánicas conforme a la división de funciones.

2,3 ORIENTACION DEL ESTUDIO

Puede ser a:

a) A la organización del FOGAIN - PAI.

- Objetivo.
 - Institucional.
 - Funcional.
- Políticas.
 - Generales.
 - Particulares.
- Estructuras.
 - Jerarquías.
 - Líneas de relación.
- Funciones.
 - Generales o departamentales.
 - Específicas.

- Relaciones.
 - Internas o departamentales.
 - Externas o interdepartamentales.

- b) A los procedimientos de FOGAIN - PAI.
 - Sistemas o conjunto de procedimientos.
 - Procedimientos o conjunto de actividades.
 - Métodos de trabajo o modos de hacer algo.

- c) Recursos del FOGAIN - PAI.
 - Humanos (especializados).
 - Materiales o naturales.
 - Técnicos.
 - Financieros o económicos.

- d) Al control establecido.
 - Guías.
 - Manuales.
 - Formatos.

2,4 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

Viene íntimamente ligado a la estructuración del problema y aquí en el primer paso estaremos en condición de -

delinear el programa de trabajo, ya que tendremos los marcos de: a) referencia, b) teórico conceptual, c) histórico actual; y sabremos en coordinación con la importancia de la auditoría administrativa apoyar la determinación de su alcance.

En cuanto al desarrollo del programa a continuación se presenta su objeto:

a) Investigación Preliminar.

Tiene como finalidad conocer de modo general la organización y funcionamiento de la unidad a estudiar para poder determinar la auditoría administrativa que deberá llevarse a cabo.

b) Formulación del Programa de Trabajo.

Este se elaborará tomando en cuenta las cargas de trabajo y tendrá el objeto de indicar el inicio y fin de cada actividad de la auditoría administrativa que se efectuará a la unidad orgánica programada.

c) Presentación del Programa de Trabajo.

Esto se hace para que el responsable de la unidad

orgánica por auditar esté al tanto de la secuencia y duración del estudio y pueda estar preparado para apoyar al auditor.

2,5 RECOLECCION DE INFORMACION.

Toda la información que conforma la investigación se encuentra en las fuentes que pueden ser de primera, segunda o tercera mano y ésto lo determina el tipo de recolección de información:

Técnicas de Investigación:

- Documental.
- Bibliográfica.
- De campo.
 - Entrevista
 - Cuestionario
 - Observación directa.

TECNICAS:

- a) Investigación documental.

Se refiere a la revisión de:

- Reglamentos
- Manuales
- Circulares
- Oficios
- Leyes
- Decretos
- Instructivos
- Informes
- Formularios
- Minutarios, etc.

b) Investigación Bibliográfica.

Este tipo de investigación se relaciona con el ---
área a auditar.

- Libros
- Bibliotecas
- Hemerotecas
- Centros de Información
- Librerías

c) Investigación de Campo.

1. Entrevista.

- Dirigida.- El auditor lleva bien preparado -

el material que va a solicitar y trata puntos específicos.

- No dirigida.- El auditor permite al auditado abrirse en el tema de la entrevista.
- Semidirigida.- En este caso se combinan convenientemente las dos anteriores.

2. Cuestionario.

- Se llevan preparadas una serie de preguntas y se deja al empleado para que éste las llene - sin ninguna presión, este método se aplica -- cuando el tiempo para la entrevista es reducido, las preguntas son específicas y las res-- puestas deben ser concretas.

3. Observación Directa.

Esta se utiliza cuando algún punto de la investigación no quedo muy claro y se hace necesario comprobar visualmente lo informado.

2,6 ANALISIS DE INFORMACION

Para esta etapa del procedimiento existen varias técnicas que se aplicarán de acuerdo al tipo y profundidad -- (o alcance) del estudio, algunas de ellas son:

a) Auditorías Administrativas.

- Procedimientos.- Al modo de desempeñar un trabajo paso a paso.
- Orgánico Funcional.- A la estructura orgánica -- y a la eficiencia de las funciones.
- Cargas de Trabajo.- Al balanceo del trabajo entre los integrantes del área en cuestión.

b) Estadísticas.

- Cuadros.
- Gráficas, etc.

c) Diagnóstico.

- Dar a conocer.
- Problemas encontrados
- Mejoras encontradas.

2,7 PREPARACION DE LOS PAPELES DE TRABAJO

En esta etapa que es posterior a el análisis se debe integrar:

- Notas
- Formas
- Cuestionarios
- Documentos
- Y todo tipo de escrito que respalde la auditoría administrativa.

Todo lo anterior forma parte de material suficiente, - competente y evidencial, obtenido a través de la inspección, la investigación y las confirmaciones que darán el soporte a la base razonable de cada auditoría administrativa, al -- integrar la documentación no se debe olvidar lo siguiente:

- Acomodar en orden cronológico.
- Formar un expediente por cada estudio.
- Integrar a cada auditoría una copia del informe, una copia de la minuta de cierre de los auditados y las observaciones al seguimiento cuando éste se realice.
- Anotar nombre y firma del auditor.
- Folio.

En la formulación de recomendaciones debe considerarse lo siguiente:

- El objetivo de la auditoría.
- Las experiencias anteriores (de casos similares)
- Las limitaciones jurídicas y administrativas
- La posibilidad de cooperación de otras unidades.
- Las aportaciones del personal objeto de estudios.
- Su oportunidad y factibilidad.

Los tipos de recomendación pueden ser como sigue:

- De sustitución
- De eliminación
- De adición
- De combinación
- De simplificación
- De nada.

La presentación de las recomendaciones o informes de la auditoría debe contener lo siguiente:

- Introducción
- Parte principal
- Diagnóstico
- Recomendaciones
- Apéndices y anexos.

Como paso posterior debe elaborarse la minuta de cierre en donde se destacará:

- La problemática del estudio
- Recomendaciones
- Responsable de efectuar las recomendaciones y de resolver la problemática.
- En tiempo razonable para superar la crisis y
- La firma del responsable del área auditada de Vo.Bo.

La minuta de cierre.- Es un instrumento formal por medio del cual se compromete al responsable del área auditada a llevar a cabo las recomendaciones hechas por el auditor en un tiempo específico determinado.

Como último y como medida de control se hará el seguimiento y evaluación de las recomendaciones que se hallan implantado por motivo de la auditoría en donde se tendrá cuidado de lo siguiente:

- Mantener coordinación para:
 - Conocer avances,
 - Conocer obstáculos,
 - Instrumentar medidas correctivas,
 - O presentar un nuevo informe de la atención prestada a la auditoría administrativa.

Una vez que hemos estructurado completamente el área Auditoría Administrativa de tener su objetivo, políticas, estructura, orgánica, funciones, descripciones de puestos y el procedimiento genérico y para iniciar su actividad - laboral, presentamos un plan y programa inicial que abarca desde 1982 hasta diciembre de 1984.

3. PLAN Y PROGRAMA INICIAL

Debido a la necesidad que se presenta al tratar de re solver los problemas técnicos administrativos, es convenien te plantearnos la trayectoria que seguirá la unidad orgáni- ca denominada Auditoría Administrativa para lidiar con su - futuro, dicho planteamiento comprende el establecimiento de sus políticas que serán los lineamientos generales de ac--- ción, para regular el encauce del objetivo de la auditoría.

Los planes que serán la guía para detectar los princi pales puntos neurálgicos para el desarrollo de la auditoría.

Los programas que nos señalarán el tiempo para inter- venir oportunamente las revisiones y diagnósticos de la au ditoría administrativa en el momento y tiempo oportuno.

PLAN GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La idea fundamental del área de Auditoría Administra- tiva del FOGAIN - PAI al inicio de sus actividades redunda rá en mejorar el control interno de la organización, para lo cual presentamos el siguiente plan que nos indica las - unidades de trabajo, sus funciones y sus puntos con posibi lidad de auditar.

UNIDAD ORGANICA FUNCIONAL.

DIRECTOR GENERAL.

Funciones:

- Presentar anualmente al Comité Técnico y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los estados financieros y el informe de actividades.
- Presentar anualmente al Comité Técnico y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los presupuestos y programas de trabajo para el año siguiente.
- Representar legalmente a FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña) y al PAI (Programa de Apoyo Integral).
- Fijar las políticas administrativas y técnicas del FOGAIN-PAI.
- Asistir a las sesiones del Comité Técnico del Fondo.
- Fungir como Secretario Técnico del Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana.
- Nombrar, promover y remover a los funcionarios que se requieran para que el FOGAIN-PAI cumpla con su objetivo.

- Delegar en los Subdirectores del FOGAIN y del PAI, - las atribuciones que determine expresamente.

- Ejecutar los acuerdos del Comité del Fondo.

PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PUNTOS NEURALGICOS PRINCIPALES DE INICIO:

- La coherencia de las políticas administrativas y técnicas al objetivo general del FOGAIN-PAI, a fin de detectar si éstas son las idóneas para el buen desarrollo de las actividades de la institución.

- Las funciones en niveles directivos y si son realizadas apropiadamente para el logro de los objetivos.

- Las sesiones del H. Comité Técnico.

- La delegación de autoridad y atribuciones a los Subdirectores de acuerdo a los resultados que exigen -- las necesidades de la Institución.

- Al cumplimiento de los acuerdos del Comité Técnico - del Fondo.

- Al cumplimiento de los Programas de trabajo y si es efectivamente de acuerdo a lo planeado.

UNIDAD ORGANICA FUNCIONAL.

SUBDIRECCION DE OPERACIONES.

Funciones:

- Establecer las políticas y procedimientos para el análisis, evaluación y dictamen de los créditos solicitados.
- Planear los Programas de auditoría de crédito.
- Proponer y observar las normas generales y específicas aplicables en la operación de créditos.
- Establecer los mecanismos para la integración de las operaciones a los sistemas de cómputo y registros contables.
- Evaluar y dictaminar las solicitudes recibidas en el FOGAIN-PAI.
- Coordinar programas de crédito a nivel nacional.
- Responsabilizarse de la planeación de montos y del uso de recursos de las instituciones.
- Realizar análisis financieros y técnicos de las solicitudes de crédito recibidas.

- Vigilar la aplicación de normas generales y específicas de operación de descuento.
- Responsabilizarse de la formulación, disposición y recuperación de los créditos autorizados.
- Vigilar que la cartera y cobranza se opere de una manera ágil y veraz.
- Elaborar los reportes informativos para el Comité Técnico.
- Dictaminar y controlar las solicitudes presentadas.
- Operar el sistema de garantías.
- Controlar la cartera de tasas, tanto en capital como en intereses.
- Responsabilizarse de la formalización, control e información de las operaciones.
- Operar el sistema de información y archivo de los créditos.
- Llevar a cabo los estudios especiales encomendados por la subdirección.

PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PUNTOS NEURALGICOS PRINCIPALES DE INICIO.

- Las políticas de procedimientos para analizar, evaluar y dictaminar los créditos solicitados.
- Los planes de los programas de auditoría de crédito de acuerdo a los lineamientos vigentes.
- Las normas en la operación de créditos a través de líneas de descuento automático.
- Los mecanismos para la integración de las operaciones a los sistemas de cómputo y contables.
- La evaluación y dictamen de las solicitudes recibidas.
- El control de la cartera de tasas tanto en capital como en intereses.
- Los sistemas de información y archivo.
- La agilidad y veracidad de cartera y cobranza.
- El sistema de garantía.

- Los estudios especiales que la Subdirección encomienda que sean apropiados y oportunos y se realicen de una forma correcta.

- La organización, información y control de las operaciones.

UNIDAD ORGANICA FUNCIONAL.

SUBDIRECCION DE FINANZAS.

Funciones:

- Planear, dirigir y controlar el manejo óptimo de los recursos del FOGAIN-PAI.
- Establecer estrategias financieras que permitan el uso y asignación de fondos.
- Implantar políticas sobre costo de capital.
- Determinar las razones financieras para interpretar liquidez, estabilidad, solvencia y rentabilidad del FOGAIN-PAI.
- Planear, dirigir y controlar el registro de las operaciones del FOGAIN-PAI.
- Elaborar y controlar presupuestos de gastos de administración y operación.
- Controlar el origen y aplicación de fondos.
- Presentar los estados financieros conforme a lo dispuesto por los lineamientos emitidos por la Dirección General.

PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PUNTOS NEURALGICOS PRINCIPALES DE INICIO.

- El control de los recursos del FOGAIN-PAI.
- Las políticas sobre costo de capital.
- El control del registro de las operaciones del ---
FOGAIN-PAI.
- El control del presupuesto de los gastos de administración y operación.
- El control del origen y aplicación de recursos.
- El sistema de administración de recursos financieros y a su actualidad.
- La información financiera de la Institución y al cum
plimiento de su objetivo.
- La correcta y oportuna operación contable.
- La aplicación de los procedimientos establecidos para el área contable.
- Los sistemas de registro contable actual.

UNIDAD ORGANICA FUNCIONAL.

SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION.

Funciones:

- Dar a conocer al personal reglamento y lineamiento de la Ley de Hacienda y de Nacional Financiera.
- Administrar programas de desarrollo del personal.
- Analizar la organización de FOGAIN-PAI para definir objetivos y adecuar las estructuras a las necesidades de operación y administración.
- Diseñar, instalar y mantener el inventario y desarrollo del personal.
- Diseñar, instalar, administrar y controlar las técnicas de reclutamiento y selección de personal.
- Administrar nómina y prestaciones derivadas de la relación de trabajo.
- Determinar, cubrir y controlar las necesidades de recursos materiales y servicios.
- Administrar y controlar los activos fijos del FOGAIN PAI tanto en oficinas centrales como en el interior de la República.

- Diseñar, instalar, operar y controlar los sistemas de correspondencia y archivo del FOGAIN-PAI.
- Establecer un esquema de organización, que permita planear el crecimiento y modificaciones estructurales.
- Revisar disposiciones y reglamentos para normar el buen funcionamiento interno.
- Analizar en coordinación con las áreas los procedimientos y métodos administrativos.
- Proporcionar asesoría a las áreas de FOGAIN-PAI en materia de organización, métodos, procedimientos y formas.

PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PUNTOS NEURALGICOS PRINCIPALES DE INICIO.

- Los programas de desarrollo del personal son realizados en base a lo requerido.
- Las disposiciones y reglamentos para el buen funcionamiento interno.

- El diseñar, instalar y mantener el inventario y desarrollo del personal.
- La administración de nómina y prestaciones y si es actual y hay conformidad por parte de los recursos humanos que forma la institución.
- La administración y control de activos fijos. Es apropiada y va en relación a los controles económicos establecidos.
- La operación y control de los sistemas de correspondencia y archivo.
- Los métodos y procedimientos actuales y si son realmente funcionales.
- La estructura y si está bajo un control regulado en lo que concierne a su crecimiento.
- Los objetivos y a los cambios o alteraciones que no hayan sido analizadas.
- La administración de sueldos.

UNIDAD ORGANICA FUNCIONAL.

SUBDIRECCION DE SISTEMAS.

Funciones:

- Planear y controlar las cargas de trabajo del equipo de cómputo.
- Analizar constantemente los flujos de información, - a fin de que satisfagan las necesidades de FOGAIN - PAI.
- Estudiar la factibilidad de implementación de los - sistemas que se propongan.
- Diseñar y analizar las nuevas aplicaciones de los - sistemas.
- Establecer las necesidades de sistemas de soporte - para la toma de decisiones.
- Perfeccionar los sistemas de planeación financiera.
- Controlar y secuenciar la capacitación de informa-- ción así como establecer sus medidas de seguridad.
- Coordinar, controlar y desarrollar los sistemas pro-- puestos por la Gerencia de Planeación hasta llevar-- los a su correcta operación.

- Asesorar a todas las áreas en el diseño y operación de los sistemas.
- Manejar y asegurar el suministro de la información requerida por FOGAIN - PAI.
- Administrar el Centro de Cómputo.

PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PUNTOS NEURALGICOS PRINCIPALES DE INICIO.

- El control de cargas de trabajo.
- Los flujos de información y al cumplimiento de su objetivo.
- El control de la capacitación de personal y sus medidas de seguridad.
- La administración del Centro de Cómputo.
- El suministro correcto y oportuno de la información procesada y si ésta es la requerida por FOGAIN-PAI.
- La satisfacción apropiada de los requerimientos y solicitudes de las diferentes áreas de FOGAIN-PAI.

UNIDAD ORGANICA FUNCIONAL.

SUBDIRECCION DE ESTUDIOS ECONOMICOS.

Funciones:

- Analizar el comportamiento de la Pequeña y Mediana Industria, basándose en las empresas apoyadas por FOGAIN-PAI.
- Realizar estudios financieros y económicos por medio de encuestas.
- Realizar estudios acerca del impacto de los financiamientos del FOGAIN-PAI en el desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.
- Analizar constantemente el entorno institucional a fin de sugerir acciones a la Dirección General y/o Comité Técnico.
- Estudiar posibilidades de desconcentración industrial del área metropolitana.
- Asesorar en estudios y proyectos específicos a las diferentes subdirecciones regionales haciendo visitas, consultas, encuestas, etc.

- Mantener la estadística de operación al día y -- evaluar constantemente las actividades del FOGAIN PAI.
- Elaborar informes periódicos y presentarlos a las distintas autoridades.

PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PUNTOS NEURALGICOS PRINCIPALES DE INICIO.

- A los estudios económicos y financieros.
- Los estudios realizados que nos determinen el impacto de los financiamientos del FOGAIN-PAI, en el desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.
- La asesoría en estudios y proyectos específicos a las diferentes subdirecciones regionales a fin de conocer la situación real que existe en dichas subdirecciones.
- Las estadísticas de operación y al cumplimiento, -- control y a los alcances actuales obtenidos.
- Los estudios financieros y económicos.

- Los informes que se presentan a las distintas autoridades y que realmente demuestren los resultados requeridos por FOGAIN-PAI.
- La asesoría en estudios y proyectos específicos.
- La estadística de operación.
- Los informes que se presentan a las distintas autoridades.

UNIDAD ORGANICA FUNCIONAL.

SUBDIRECCION DE PROMOCION.

Funciones:

- Elaborar programas de promoción dirigidos al pequeño y mediano industrial.
- Establecer estrategias y metodologías para programar y controlar eventos promocionales.
- Elaborar material pedagógico para dar a conocer los servicios del PAI, así como aquellos utópicos que se requieran para formular solicitudes.
- Desarrollar, coordinar y supervisar planes y programas a nivel central y regional.
- Coordinar el diseño del material promocional, de acuerdo a los apoyos que ofrece el PAI con los organismos que lo integran.
- Informar al industrial, al funcionario de la banca intermedia y al de organismos públicos y privados, sobre los apoyos que ofrece el PAI.
- Divulgar los mecanismos del PAI por los medios masivos de información.

PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PUNTOS NEURALGICOS PRINCIPALES DE INICIO.

- A los programas de promoción y si van dirigidos a las industrias que así lo requieren.
- A la coordinación y supervisión de los planes a nivel central y regional y si éstos se adecúan a las necesidades y características que cada región tiene.
- A los mecanismos de información para la divulgación del PAI si son adecuados y abarcan a los sectores industriales que más lo necesitan.
- Los programas de promoción.
- El desarrollar, coordinar y supervisar planes y programas de promoción.
- A los medios y mecanismos de información para divulgación del PAI.

UNIDAD ORGANICA FUNCIONAL.

SUBDIRECCION DE ASISTENCIA TECNICA.

- Formular programas, acuerdos y mecanismos para determinar la participación y área de trabajo de los organismos que integran el PAI.
- Formular los contratos necesarios para realizar -- operaciones con los fideicomisos participantes.
- Determinar la participación en áreas específicas y establecer los mecanismos con los centros e institutos del Programa (PAI) que ofrecen formación y - capacitación empresarial.
- Formular programas de capacitación para apoyar a la asistencia técnica hecha por las subdirecciones regionales.
- Elaborar material de apoyo en capacitación, en coordinación con CENAPRO-ARMO.
- Elaborar, integrar y coordinar planes de trabajo de las áreas que conforman el PAI.
- Apoyar técnicamente a las subdirecciones regionales en implementación de los programas de trabajo.

- Apoyar a unidades administrativas operativas del -- PAI en la elaboración de proyectos de asistencia -- técnica.
- Efectuar la supervisión, seguimiento y evaluación - de las actividades de asistencia técnica a nivel -- institucional.
- Establecer sistemas de control administrativo que - permitan conocer a fondo a las subdirecciones regio- nales para poder administrar adecuadamente su fun-- cionamiento.

PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PUNTOS NEURALGICOS PRINCIPALES DE INICIO.

- Los programas, acuerdos y mecanismos para determinar la participación y área de trabajo de los organismos integrantes del FOGAIN-PAI a fin de que exista coordinación y se alcance el objetivo general.
- El apoyo técnico de la implementación de los programas de trabajo a fin de que se basen en un control - específico y de acuerdo a los objetivos reales.

- La supervisión, seguimiento y evaluación de las actividades de asistencia técnica a nivel institucional a fin de que las áreas obtengan la asesoría -- que sus necesidades le requieren.

- Los programas acuerdos y mecanismos para determinar la participación y área de trabajo de los organismos integrantes del PAI.

- El apoyo técnico de la implementación de los programas de trabajo.

- La supervisión, seguimiento y evaluación de las actividades de asistencia técnica a nivel institucional.

UNIDAD ORGANICA FUNCIONAL.

SUBDIRECCION DE OPERACION.

Funciones:

- Elaborar contratos y/o convenios con los organismos integrantes del PAI.
- Estar en comunicación con los organismos que integran el PAI para informarles y presentarles el perfeccionamiento de las operaciones.
- Elaborar reportes de disposición y recuperación de créditos.
- Efectuar recuperación a créditos e intereses de acuerdo a los lineamientos de las instituciones de crédito nacionales e internacionales que financien el programa (PAI).
- Vigilar que los programas de pago de créditos otorgados sean los acordados en contratos o convenios correspondientes.
- Establecer sistemas de registro y control de las solicitudes que se canalicen a los diferentes fideicomisos del PAI.

- Proporcionar los elementos que logren la homogenización de trámites y políticas de operación de los -- apoyos solicitados.

PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PUNTOS NEURALGICOS PRINCIPALES DE INICIO.

- Elaborar contratos y/o convenios con los organismos integrantes del PAI.
- La comunicación con los organismos que forman el -- PAI para informarles el perfeccionamiento de las -- operaciones.
- Los sistemas de registro y control de las solicitudes que se canalicen a los diferentes fideicomisos.

UNIDAD ORGANICA FUNCIONAL.

SUBDIRECCION REGIONAL.

Funciones:

- Promover y desarrollar programas de asistencia técnica.
- Coordinar las funciones de los extensionistas industriales de cada localidad.
- Asesorar a los pequeños y medianos industriales a fin de que éstos determinen el tipo de servicio que requieren.
- Promover entre industriales los servicios que brinda el PAI.
- Asesorar técnicamente a pequeños y medianos industriales a fin de que utilicen sus recursos adecuadamente.
- Proponer a las industrias las medidas necesarias para resolver la problemática diagnosticada.
- Establecer y desarrollar la promoción y publicidad de acuerdo a los programas establecidos.

PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA,
PUNTOS NEURALGICOS PRINCIPALES DE INICIO.

- Los programas de asistencia técnica, que se llevan a cabo a industrias en el interior.

- La coordinación de funciones de los extensionistas industriales.

Una vez que hemos determinado el plan a seguir, presentamos el programa que nos indicará el inicio y fin del citado plan.

Con el propósito de ser prácticos, clasificamos los puntos neurálgicos por grupos dentro de cada Subdirección.

Como puede observarse el inicio es en el Segundo Semestre de 1982 y la terminación deberá ser al terminar 1984. - (Ver Cuadro 1 Anexo).

En la columna "fases o etapas del proyecto" se indica el orden secuencial (de acuerdo a la estructura orgánica) - en que se someterán a Auditoría Administrativa las Subdirecciones, los cuadros a su derecha nos dicen el inicio, duración y término de la Auditoría Administrativa en cada Subdirección.

Cabe decir que el desarrollo del programa estará en constante observación con efecto de adecuarlo oportunamente.

PROGRAMA

NO. PROYECTO: Uno	SUBDIRECCION:	GERENCIA:				EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO	
NOMBRE DEL PROYECTO: Auditoría Administrativa	_____		_____		NOMBRE DEL ANALISIS	COLOR GRAFICA	
	GERENTE		JEFE DE DEPARTAMENTO		1		
					2		
					3		
					4		
FASES O ETAPAS DEL PROYECTO							5
H O M B R E	1983 1er SEMESTRE	2º SEMESTRE	1984 1er SEMESTRE	2º SEMESTRE	1985 1er SEMESTRE		
Dirección General							
Subdirección de Operaciones							
Subdirección de Finanzas							
Subdirección de Administración							
Subdirección de Sistemas							
Subdirección de Estudios Econ.							
Subdirección de Promoción							
Subdirección de Asistencia T.							
Subdirección de Operacion							
Subdirección Regional.							

C O N C L U S I O N E S

Como consecuencia de la investigación, hemos podido detectar que existe un gran número de créditos operados en Fogain - Pai y que el número de industrias pequeñas y medianas que aún requieren apoyo financiero es muy grande, asimismo, comprobamos que en México seguirá siendo objetivo prioritario atender a la pequeña y mediana industria.

Por tal motivo sentimos la necesidad imperante de fortalecer la función interna del Fogain - Pai con el Área de Auditoría Administrativa, que como ya en el desarrollo de este estudio mencionamos, ofrecerá los elementos que coadyuvará al sano crecimiento de este importante organismo en el desarrollo del país.

Esto trae como consecuencia que la Hipótesis planteada se confirma al concluir con asegurar que la creación -- del área de Auditoría Administrativa contribuirá al buen funcionamiento de las actividades financieras, crediticias, administrativas y de sistemas del Fogain - Pai.

Consideramos importante mencionar que al estar por imprimir este estudio se publicó en el Diario Oficial de la Federación del 19 de Enero de 1983 la creación de una Secretaría denominada Contraloría General, que se divide en diez direcciones y dos de ellas son auditorías, a) Auditoría Externa y b) Auditoría Gubernamental, con ésto podemos ver que en la nueva administración será elemento de -- apoyo, en esta nueva actitud de renovación del Sistema Gubernamental.

Por otro lado hemos detectado que el Licenciado en Administración no se encuentra debidamente ubicado, ya que como lo vimos en su oportunidad (Ver Tema IV) su lugar lo ocupa otro tipo de profesionista, a lo que nosotros pensamos es que debemos participar activamente en el desarrollo del país y ésto sólo se logra integrándonos en las actividades de planeación, dirección y control, y esforzándonos por idear y proponer los ajustes que requiere la situación actual que está llena de retos para todo tipo de profesionista (profesionales), en la que por regla debemos considerar nuestra participación.

B I B L I O G R A F I A

- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
De Fernández Arena 1978

- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
De William P. Leonard 1977

- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
De varios autores
Coordinador D.F. Norbek 1975

- "AUDITORIA PRACTICA"
De Luis Ruiz de Velasco y
Alejandro Prieto 1966

- "MANUAL PARA LA AUDITORIA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS"
De Frank P. Walker.

- "CURSO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
Impartido por Cenapro.

- a) "MANUAL DE AUDITORIA"
- b) "ESTUDIO DE CARGAS DE TRABAJO"
- c) "ELEMENTOS PRIMORDIALES PARA DAR NACIMIENTO A UNA ENTIDAD LLAMADA AUDITORIA GENERAL".
- d) "PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL EJERCICIO 1979 OFICINA DE AUDITORIA CONTABLE".
- e) "TRABAJOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
Del INFONAVIT.

- "DESARROLLO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
De Cervecería Moctezuma

- "TESIS" IMPLANTACION DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN LA CIA. INDUSTRIAL RADIO DE AUTOMOVILES, - S. A. DE C. V.
De C.P. Manuel E. Madrono Cosio.

- "REGLAS DE OPERACION"
De FOGAIN

- "LEY QUE CREO AL FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (Marzo de 1968).

- REVISTA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, Varios Números.