

UNIVERSIDAD DR. EMILIO CARDENAS, S. C.

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTOMA DE MEXICO**

UDEC

**" EL AREA DE ORGANIZACION COMO APOYO A
UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA "**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN
ADMINISTRACION
PRESENTAN
NORMA BARRERA AVILA
MARIA ELENA MONTIEL HIDALGO
DIRECTOR DEL SEMINARIO
L.A.E. JORGE H. MEJIA REYES**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.
INTRODUCCION	
I. ANTECEDENTES	
1.1 GENERALIDADES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	1
1.2 GENERALIDADES DE ORGANIZACION	5
1.3 DEFINICION DE AUDITORIA	11
1.4 DEFINICION DE ORGANIZACION	21
II. ORGANIZACION	
2.1 OBJETIVO	28
2.2 FUNCIONES	30
2.3 PRINCIPIOS	34
2.4 TECNICAS	37
2.5 ALCANCE	44
2.6 RECURSOS	45
III. AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
3.1 OBJETIVO	46
3.2 FUNCIONES	48
3.3 PRINCIPIOS	49
3.4 TECNICAS	54
3.5 ALCANCE	58

IV. PLAN GENERAL DE LA PARTICIPACION DEL AREA DE ORGANIZACION EN LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

4.1	INTRODUCCION	66
4.2	ENTREVISTA CON EL GERENTE	67
4.3	OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORIA	69
4.4	ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO	70
4.5	UBICACION Y SITUACION DEL AREA A AUDITAR	71
4.5.1	ESTRUCTURA	71
4.5.2	OBJETIVOS	73
4.5.3	POLITICAS	73
4.5.4	DESCRIPCIONES DE PUESTO	76
4.6	EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA	84
4.7	DIAGNOSTICO	91
4.8	PROPUESTA	94
4.8.1	ESTRUCTURA	94
4.8.2	OBJETIVOS	95
4.8.3	POLITICAS	95
4.8.4	DESCRIPCIONES DE PUESTO	99
4.9	COORDINACION DE ACTIVIDADES ENTRE EL AREA DE ORGANIZACION Y DE AUDITORIA INTERNA	109

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Para que una empresa tenga éxito y cumpla con sus objetivos, es necesario que se revise en el Proceso Administrativo.

Dicha revisión se ha enfocado con la finalidad de conocer cómo se llevan a cabo las funciones dentro de la empresa. Por un lado se considera que es de vital importancia empezar por conocer la estructura organizacional de la empresa, las funciones que se llevan a cabo dentro de la misma así como también quienes las realizan, por tanto el área de Organización, es responsable de dar a conocer, así como de actualizar dicha información. Por otro lado, para saber cuáles son los factores sobre los que hay que prestar una especial atención y que de esta forma exista eficacia en el funcionamiento de la empresa es necesario realizar una auditoría administrativa, la cual es una técnica que ayuda a medir resultados y proponer medidas correctivas.

Es importante hacer hincapié que para que estas dos áreas realicen un buen funcionamiento de sus actividades, es necesario que cuenten con el apoyo y respaldo de la Dirección General o de los altos niveles ejecutivos, así como de la colaboración de los miembros de la empresa.

El capítulo primero se refiere a los antecedentes de organización así como de auditoría administrativa. Presenta los di-

ferentes términos con los que se le conocen así como las definiciones más representativas proporcionadas por autores reconocidos.

Los capítulos segundo y tercero se enfocan a las principales características que integran a organización y auditoría y -- que son: Objetivo, Funciones, Principios, Técnicas, Alcance y Recursos.

Por último, el capítulo cuarto se refiere a la realización de una auditoría administrativa en la Gerencia de Compras. Aquí se presenta la situación actual de dicha área, para posteriormente comenzar con un plan de trabajo, efectuar el levantamiento de información, analizar y evaluar dicha información, diagnosticar la situación en la que se encuentra el área de Compras y sugerir medidas correctivas, para concluir con una propuesta por parte del área de organización apegándose a las necesidades de la empresa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 GENERALIDADES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A través del tiempo, la administración ha ido evolucionando, primeramente de ser actos aislados a una coordinación del trabajo humano; hasta constituirse en lo que actualmente se llama disciplina administrativa, la cual consiste en un conjunto sistematizado de teorías, conceptos, principios y procedimientos que ayudarán a integrar el trabajo colectivo en una empresa.

A continuación se darán las definiciones de administración de algunos autores:

Koontz and O'Donnell definen a la administración como "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".(1)

George R. Terry la define como "lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".(2)

Henry Fayol la define como "administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar". (3)

Se puede decir que la auditoría administrativa ha existido desde que surgió la administración y que administrar es ha

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Pág. 16

(2) Ibidem

(3) Ibidem Pág. 17

cer a través de otros para llevar a cabo con la máxima eficiencia las formas de estructurar y manejar un organismo social y es precisamente esa eficiencia la que podrá ser medida con la ayuda de una auditoría administrativa.

Henry Fayol, en una entrevista que le hizo la publicación Cronique Social de Francia, definió a la auditoría administrativa como "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, esto es, si la empresa está bien administrada" (4)

Lo primero que se tiene escrito sobre auditoría administrativa proviene del Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos. Estos escritos son, en primer término, una discusión de panel sobre el alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas en el año de 1945; la segunda es un artículo de la Standard Oil Company de California escrito por Arthur H. Kent en el año de 1948 y el cual consistía en una auditoría de operaciones.

Anteriormente la auditoría se había enfocado solamente a aspectos financieros, es decir, a la corrección de registros contables y en su aplicación, sin embargo, ha adquirido más

(4) Anaya Sánchez, Carlos. Auditoría Administrativa. Pág. 16

auge, ya que actualmente no se limita tan sólo a los estados financieros sino que responde a una demanda mayor que abarca la información de toda la empresa.

A fines de 1940, banqueros y analistas financieros se interesaron por obtener información que les sirviera de apoyo para realizar una evaluación administrativa. Hoy en día, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar la calidad de la administración.

A través del tiempo, el desarrollo de esta actividad ha sido muy rápido, ya que antes de 1940 se encontraban en muy pocas empresas departamentos de auditoría interna, para 1941 se funda el instituto de Auditoría Interna y en 1963 se convierte en una organización mundial.

Los antecedentes mencionados anteriormente sirvieron de influencia para que la auditoría administrativa fuera aplicada en empresas de nuestro país debido a la importancia que ésta representa.

Los primeros antecedentes en México de la auditoría administrativa fueron publicados por el Banco de México en el libro *Gufa para Estudios de Economía Industrial*, de los autores -- Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky. Otras dos obras traducidas al español relacionadas con la auditoría administrativa -- *son Systems and Procedures* de Víctor Lazzaro y *A. Handbook* -

for Business and Industry, en la cual el capítulo de William P. Leonard se publicó con el título de auditoría administrativa.

Se puede concluir que toda empresa debe realizar periódicamente una auto-auditoría, la cual consiste en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

1.2 GENERALIDADES DE ORGANIZACION

El término organización se puede considerar desde diferentes puntos de vista, normalmente se entiende como disponer, ordenar, reformar, establecer, estructurar.

Con la finalidad de diferenciar el término que se maneja en el presente trabajo, se señala que organización también se puede considerar como: empresa, área, función del proceso administrativo y organismo.

Empresa: Conjunto de individuos íntimamente relacionados entre sí encaminados al logro de un objetivo en común.

Area: unidad administrativa que forma parte de una empresa.

Función del proceso administrativo: dar a cada quien lo que le corresponde para lograr el objetivo en común.

Organismo: reunión o conjunto de individuos unidos con un fin común.

Con las diferencias antes expuestas se hace hincapié que en lo sucesivo el término a utilizar es el de organización como una estructura formal o escrita de funciones o posiciones.

Es importante dotar a una empresa o negocio de una estructura que contenga funciones propias determinando y enumerando las actividades para alcanzar las metas.

Cuando se habla de darle estructura a una empresa se dice que es la función de agrupar las actividades, asignar grupos

de actividades a un administrador, delegar autoridades y -
compartir responsabilidades para llevarlas a cabo, coordinar
la autoridad y establecer relaciones horizontales y vertica-
les de información. En la medida que se vayan realizando --
esas actividades y relaciones se estará cumpliendo con la -
función organización.

Organización se puede definir como un sistema que sirve pa-
ra tomar las decisiones en una empresa y relacionar los di-
ferentes componentes de la unidad económica.

La empresa de un solo hombre no puede estar organizada pues-
to que el propietario y operador por sí mismo desarrollan las
funciones de la misma, ya que debe contar con subordinados -
para que les sean delegadas sus actividades específicas y --
entonces se podrá decir que la empresa empezará a estar or-
ganizada.

Se puede decir que darle estructura a una empresa no es un -
fin, sino una herramienta que ayudará al cumplimiento de sus
objetivos. Dependerá entonces de que la organización sea --
eficiente para obtener el éxito de la empresa.

Existieron dentro de la administración dos personas que des-
tacaron por los estudios que realizaron representando un --
avance extraordinario y correspondiendo a ambos el mérito de
haber sido los iniciadores de la Ingeniería Industrial y el
estudio de la administración, ellos son Frederick Taylor y -

Henry Fayol.

Frederick Taylor fue el primero que se ocupó en idear un -- sistema de organización para las empresas y estructurarlas - de tal manera que aumentara la eficiencia, eliminara a la vez tareas innecesarias y diera a la organización un mejor método de trabajo.

Consideraba que el trabajo de supervisión y en general de -- operarios en los talleres era más complicado de lo que se -- creía. En su opinión, era ineficiente que existiera un solo jefe de taller que diera órdenes de variada naturaleza sobre el trabajo a realizar. Por lo anterior, ideó un sistema de - organización que desechaba esa relación vertical directa de tipo lineal por un nuevo esquema que llamó de organización - funcional y en el que los trabajadores recibirían órdenes de tantos jefes como especializaciones existieran en el taller. Esto pretendía que cada obrero recibiera instrucciones específicas de expertos en cada una de las ramas de su trabajo y en esa forma aumentara la eficiencia. Frederick Taylor llegó a la conclusión de que su organización funcional requería de ocho supervisores. Obviamente a cada uno le asignó funciones específicas sobre las cuales debería dirigir, instruir y -- ayudar a los trabajadores.

Como se puede ver, la obra de Frederick Taylor desde un punto de vista técnico, es sumamente fructífera. Su obra ha sido

de gran trascendencia, sin embargo, esto en comparación con lo antes expuesto, estuvo totalmente comprometido con fines - explotadores, dado que Frederick Taylor fue un hombre de mentalidad tecnocrática, eficientista y de gran ligereza intelectual.

Otro autor al que se le ha atribuido la paternidad de la administración es Henry Fayol, el cual dio inicio a la Ingeniería Industrial.

A diferencia de Frederick Taylor no se lanza temerariamente a la creación de ciencias sino que propone un método para acumular conocimientos válidos, el cual consistía en observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos e instituir experiencias. Henry Fayol es cuidadoso en su lenguaje, no toma con ligereza y precipitación sus decisiones al proponer un nuevo sistema.

Entre las aportaciones que hizo a la administración se encuentran el de darle un cuerpo doctrinal a esta misma, ya que se percató que el manejo de las organizaciones se podía tecnificar y para hacer más eficiente dicho manejo estableció los 14 principios de administración.

a) Principios de administración

Demuestra en ellos un sentido administrativo, una enorme visión y una sensibilidad administrativa. Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse en todas las necesida-

des. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Estos principios son: División del trabajo, Autoridad, Responsabilidad, Disciplina, Unidad de Mando, Unidad de Dirección, Subordinación del interés general al interés particular, Remuneración del personal, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Incentivos y Unión del personal.

Otra de las aportaciones es la definición de las áreas funcionales, ya que considera que en toda organización industrial se darán estas funciones sin importar el tamaño, quizás en diferentes formas, quizás sólo algunas. De cualquier manera estas funciones se dan como parte de las labores de un solo departamento o bien de un individuo que lo dedique unas horas de sus tareas.

Después de definir las áreas funcionales, Henry Fayol establece el primer modelo del proceso administrativo:

- a) Proveer
- b) Organizar
- c) Mandar
- d) Coordinar
- e) Controlar

Se puede concluir que para que se realicen adecuadamente las actividades de una empresa, primeramente se debe de contar -

con una estructura bien definida para así llegar a obtener la eficiencia y cumplir con el objetivo de la misma.

1.3 DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Auditoría proviene del latín y significa oyente. Antiguamente auditar significaba escuchar, el auditor en sus inicios era un ministro que escuchaba a las partes y asesoraba a los jueces en casos militares y civiles para dar sentencia, hoy en día su significado es más amplio, ya que se apoya en la investigación para descubrir fallas, cuáles son las causas, como se han formado y qué efectos producirán.

Para poder hablar de auditoría administrativa, se debe primero señalar las diferencias entre auditoría financiera y auditoría administrativa.

La auditoría financiera es una comprobación científica y sistemática de los cuadros financieros en un período determinado, revisa y controla todo género de registros contables, ataca aspectos de carácter cuantitativo y culmina en un dictamen, otorgado por un Contador Público Titulado.

La auditoría administrativa es un examen analítico que revisa las funciones de la empresa así como las etapas del proceso administrativo, su alcance es amplio, integral y general y ataca aspectos de índole cualitativo. Por otro lado, la auditoría administrativa es dinámica y es una valiosa técnica de optimización de la productividad. Termina con un diagnóstico administrativo, que consiste en una serie de recomendaciones y ajustes que hace un Licenciado en Administración para me-

jorar la eficiencia de la empresa. Se puede afirmar que el - Licenciado en Administración es un profesional idóneo para la realización de una auditoría administrativa, ya que su preparación académica lo dota tanto de un criterio analítico como de una preparación integral dentro de la empresa, la cual -- analiza desde un punto de vista de sus funciones, como desde el punto de vista del proceso administrativo.

La auditoría administrativa se ha denominado de varias formas, entre las que destacan:

- a) Diagnóstico de Productividad
- b) Auditoría Operativa
- c) Diagnóstico de la Empresa
- d) Auditoría Gerencial
- e) Análisis Administrativo
- f) Análisis Factorial
- g) Auditoría de Funciones

y es considerada como una herramienta importante para evaluar y controlar el buen desarrollo de una empresa.

A continuación se presentan definiciones de auditoría administrativa:

La Asociación Nacional de Colegios de Administración la define como "el examen de la forma en que se administra una entidad con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha administración". Auditoría administrativa es "el examen

integral o parcial de una entidad pública o privada con el propósito de descubrir oportunidades para la mejoría de su administración." (5)

Para Anaya Sánchez Carlos, auditoría administrativa es "la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa. La revisión de la empresa se puede llevar a cabo por áreas o en forma total. El informe es el resultado del examen de la empresa, en donde se darán las recomendaciones que lo ameriten de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor". (6)

Para William P. Leonard, auditoría administrativa puede definirse como "Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales". (7)

"Cualquier empresa de cualquier índole tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración", así define Auditoría Administrativa el Instituto Americano de Administración. (8)

-
- (5) Folleto de Auditoría Administrativa. Ancla. Pág. 5 y 6
(6) Anaya Sánchez, Carlos. Auditoría Administrativa. Pág. 19
(7) William P., Leonard. Auditoría Administrativa. Pág. 45
(8) Apuntes Auditoría Administrativa 8o. Semestre

El Banco de México presenta a la auditoría administrativa como "un modelo de la investigación industrial y como un análisis de la potencialidad de la productividad". (9)

Fernández Arena José A. define auditoría administrativa como "la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".(10)

Rodríguez Valencia Joaquín, define auditoría administrativa - como un "examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración - (L.A.) con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos - humanos, financieros y materiales, sus métodos y controles y su forma de operar". (11)

Como conclusión a las definiciones antes expuestas por los - diferentes autores, se puede decir que auditoría administrativa es una técnica de revisión de la productividad de una - empresa, entendiéndose como productividad todo aquello que -

(9) Ibidem

(10) Fernández Arena, José A. La Auditoría Administrativa. Pág. 30

(11) Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. Pág. 38

ayude al mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta ésta.

Auditoría administrativa es un análisis de la situación en que se encuentra actualmente la empresa en métodos de operación y control con el fin de modificar o mejorar a éstos y obtener el máximo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta.

La auditoría administrativa no se inicia necesariamente a -- petición de los acreedores o a insistencia de los accionistas, sino que se inicia a petición de la alta dirección y poder así reforzar más su función de controlar. Antes se tiene que convencer a los integrantes de la empresa de la necesidad de efectuar una revisión de la misma, y hacerles notar -- de las ventajas que ésta representa para trabajar mejor y -- con mayor eficiencia.

La auditoría administrativa es una extensión de la auditoría interna, como se ve en la figura No. 1.

La ubicación del departamento de auditoría administrativa -- dentro de la empresa es independiente, es una actividad de -- evaluación. Se desenvuelve en cualquier área de una empresa, ya sea en el aspecto financiero o administrativo y es por -- este motivo que carece de autoridad para emitir órdenes a -- otros departamentos. No se le considera como un departamento que funcione en línea, sino como una unidad staff, puesto --

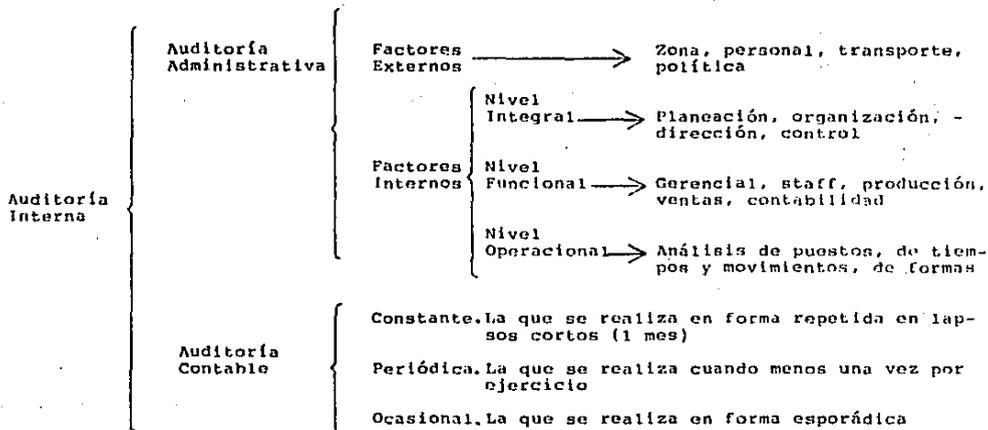


FIGURA No. 1 División de Auditoría Interna

que los resultados que informa, sugieren y recomiendan acciones a realizar en planes, políticas, programas y/o procedimientos.

Lo más acertado acerca de a quién debe reportar el departamento de auditoría interna es a la Dirección General, ya que su trabajo atañe no sólo aspectos contables y financieros sino que realiza actividades administrativas y de operación de toda la empresa y que generalmente estos últimos aspectos se salen del control de un Director Financiero o un contralor - (Figura No. 2).

Para que opere eficientemente el departamento de auditoría interna debe de estar integrado de la siguiente manera:

Primeramente deberá estar a cargo de un auditor que coordine y supervise al departamento en todas sus funciones.

Segundo, que las funciones de auditoría financiera y auditoría administrativa queden por separado y con un supervisor especializado para cada uno.

Tercero, que cada área financiera y administrativa debe de contar con personal independiente.

El nivel donde se ubica el departamento de auditoría administrativa reunirá las características siguientes:

- a) Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa.

DIAGRAMA DE ORGANIZACION
EMPRESA "X"
Vigencia: 87.12.01

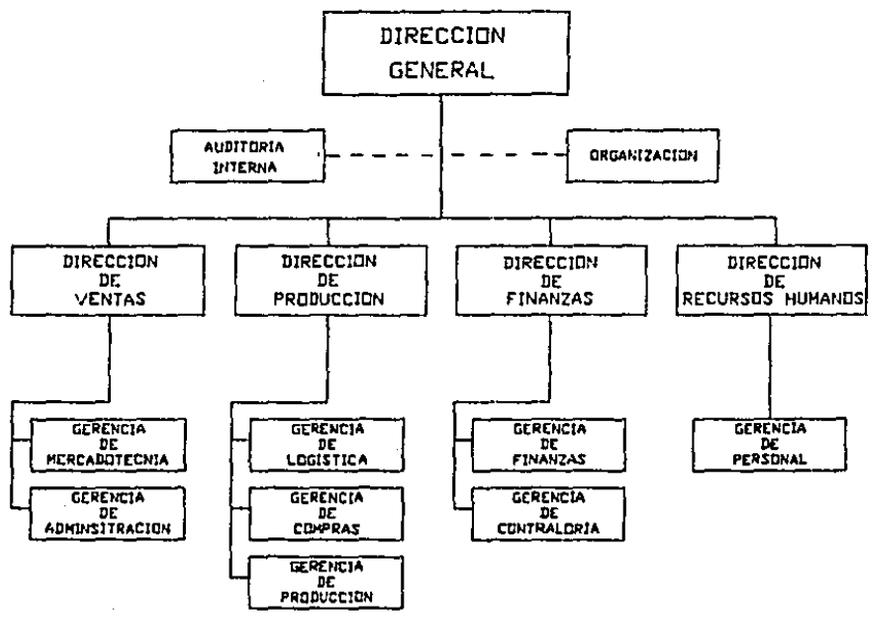


FIGURA No. 2 Diagrama de Organización General

- b) El tipo de funciones de dicha unidad sea en todo lo relacionado con la dirección, control y coordinación.
- c) Tener la suficiente autoridad sobre los demás departamentos.

Como se mencionó anteriormente para que la auditoría administrativa funcione óptimamente dentro de la empresa, deben de estar bien delimitadas las funciones, tanto administrativas como financieras. (Figura No. 3)

DIAGRAMA DE ORGANIZACION
GERENCIA DE AUDITORIA
Vigencia: 87.12.01

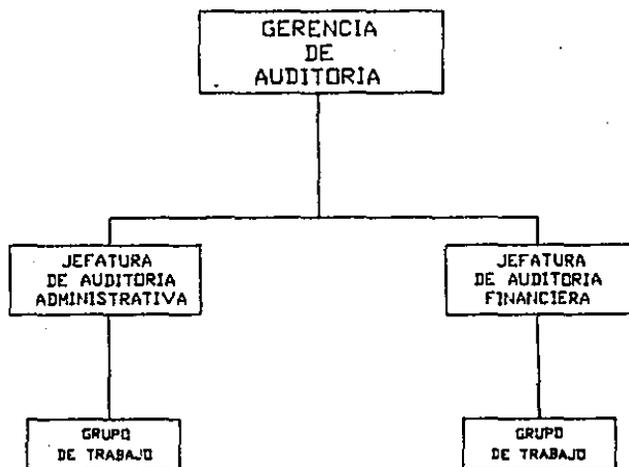


FIGURA No. 3 Gerencia de Auditoria

1.4 DEFINICION DE ORGANIZACION

Para comenzar a hablar de organización, primeramente se explicará de dónde se origina dicho término. Organización proviene del griego "organon" que significa instrumento, pero el uso que en nuestra lengua se conoce es el de organismo, lo que se considera como una unidad funcional que se encuentra constituida por partes y funciones diversas que se van a coordinar para lograr un fin común.

Urwick, uno de los autores más representativos de la administración divide el proceso administrativo en dos aspectos: mecánico y dinámico. El aspecto mecánico está integrado por prever, planear y organizar y el dinámico por integrar, dirigir y controlar. El aspecto mecánico es darle forma, estructura y determinar lo que debe ser, mientras que el dinámico es poner en acción lo que previamente se estructuró.

Organización como última etapa del aspecto mecánico retomará la información proporcionada por la previsión y la planeación para definir como deben ser las funciones, establecer jerarquías, determinar las actividades a realizar y repartir las obligaciones, en otras palabras quien va a hacer cada cosa y cómo lo va a hacer.

A continuación se mencionarán los autores más representativos con sus respectivas definiciones de lo que consideran organización:

Para Koontz and O'Donnell organización la definen como "el - agrupamiento de actividades necesarias, para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar en sentido horizontal o vertical todo la estructura de la empresa" (12)

George Terry define a organización como "el arreglo de las - funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de - las funciones respectivas". (13)

Otro autor, W. Sheldon considera que organización "es el -- proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos - deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles". (14)

Petersen y Plowman la definen como "un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos". (15)

(12) Koontz and O'Donnell. Administración. Pág. 252

(13) Terry, George. Principios de Administración. Pág. 50

(14) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Pág. 211

(15) Ibidem

Litter dice que "es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas". (16)

Reyes Ponce define a organización como "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (17)

Con las aportaciones antes expuestas sobre lo que es organización, se puede decir que es dar a cada quien lo que le corresponde, definiendo así niveles jerárquicos, funciones, autoridades, así como también responsabilidades para llegar al logro del objetivo de un organismo social.

Organización es el área que presta apoyo, ayuda y asesora a todas y cada una de las áreas que componen una empresa en aspectos de sistemas, políticas, procedimientos, manuales de organización, cargas de trabajo, descripciones y análisis de puestos, así como la composición de la estructura en cuanto a niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad y funciones que cada unidad administrativa desempeña para el logro del objetivo.

(16) Idem

(17) Idem

Organización es dar una forma definida a un grupo de recursos materiales, técnicos y humanos con el fin de perfeccionar sus funciones y lograr una mejor calidad de ellas.

Actualmente en las empresas, los procesos se hacen cada vez más complejos y la necesidad de contar con una disciplina administrativa se hace más notoria, por lo que se requiere de una persona especializada en el ramo que se encargue de satisfacer estas necesidades a las que se enfrenta.

Estas actividades pueden llevarse a cabo con la ayuda profesional del Licenciado en Administración, quien debe abarcar los principios e instrumentos generales de los que se puede valer una empresa para alcanzar eficientemente sus objetivos.

El área de organización tiene como principal función el de dar a cada quien sus actividades para llegar al logro de sus objetivos, ya que se encarga de dar apoyo administrativo, darle forma a la estructura de la empresa, establecer los canales de comunicación, dividir las cargas de trabajo, establecer niveles de coordinación, de autoridad y resolución de conflictos. Todo ello dependerá para que una empresa desarrolle eficientemente sus funciones.

El departamento de organización, el departamento de sistemas y procedimientos, la unidad de organización y auditoría, la oficina de organización y métodos, el área de organización y métodos, el área de organización y sistemas o cualquier otra

denominación que se le dé, ya que en la terminología no hay una exacta, es un área staff o de asesoría que se encarga -- principalmente de dar apoyo, recomendaciones y sugerencias a cada una de las áreas que componen la empresa.

Organización asesora al área que así lo requiera, en problemas que a ésta se le presenten, establece métodos de trabajo, -- pero no cuenta con autoridad para dirigir la línea de acción.

Sin embargo, para lograr su objetivo, necesita actuar como - sustituto del jefe ejecutivo y contar con el apoyo decidido - y continuo de la alta dirección. Este apoyo no debe estar -- fincado en el entusiasmo o asombro sino que debe basarse en la confianza y ésta sólo se logra a través de recomendaciones conscientes, meditadas y completas.

La ubicación del área de organización dentro de la empresa - debe ser cerca del primer nivel superior, a nivel staff con el fin de que atienda las necesidades de cada una de las -- áreas que la componen y que así lo requieran. (Figura No. 2)

Otra razón por la cual debe estar cerca del primer nivel superior es con el objeto de que sus recomendaciones sean aceptadas rápidamente.

Se considera que la estructura del área de organización debe estar atendida por un Licenciado en Administración, el cual - dará apoyo a la Dirección General y a las distintas áreas de la empresa en asuntos relacionados con sistemas, procedimien-

tos, políticas, diagramas de organización y estudios especiales.

Cada empresa tendrá su departamento de organización como mejor requiera satisfacer sus necesidades. (Figura No. 4)

DIAGRAMA DE ORGANIZACION
GERENCIA DE ORGANIZACION
Vigencia: 07.12.01

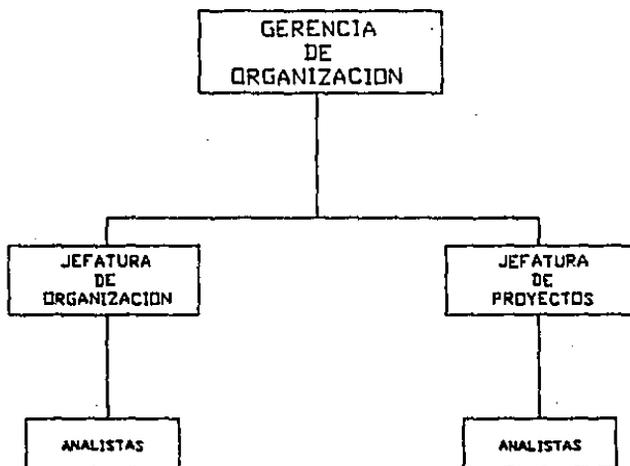


FIGURA No. 4 Gerencia de Organización

CAPITULO II

ORGANIZACION

2.1 OBJETIVO

Para el hombre ha sido de gran importancia la existencia de la organización, ya que ésta siempre ha existido, ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana porque la colaboración entre sí, la dependencia mutua de los individuos y la protección contra amenazas, han originado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo.

Desde los inicios de la historia, gobiernos, ejércitos, las empresas y las instituciones de toda índole han estudiado la organización con el fin de mejorarla en sus esfuerzos administrativos.

Es importante hacer hincapié que el organizar da como resultado una estructura con funciones unidas con un orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

El concepto de organización proporciona un núcleo en donde alrededor de este los seres humanos pueden unir eficazmente sus esfuerzos. La organización tiene una tarea muy importante que es la de armonizar y fundir varias personalidades distintas, intereses y habilidades y encaminarlos hacia una dirección determinada.

Después de definir el área de organización, describir su función y determinar qué posición y quién es la persona indicada que debe ocupar esa área, definiremos el objetivo

que consiste en proporcionar asesoría administrativa a una - empresa, dirección, área, departamento, con el objeto de obtener eficiencia en el desarrollo de las funciones y llevar a cabo el logro de sus objetivos.

Es muy importante dotar a una empresa de una organización y estructura óptimas que permitan la división del trabajo y la correlativa asignación de responsabilidades.

Como objetivos complementarios podemos señalar:

- a) Crear y administrar programas continuos de control para lograr la simplificación de las actividades y el perfeccionamiento de los registros.
- b) Establecer las bases para el refinamiento de los procedimientos vigentes y para desarrollar nuevos procedimientos.
- c) Desarrollar políticas y procedimientos para el diseño, - uso y control de formas de papelería, archivo y localización de documentos.
- d) Crear en el personal el conocimiento de la necesidad de atacar en forma amplia las deficiencias conocidas, sospechadas o esperadas.

2.2 FUNCIONES

El área de organización tiene establecidas sus funciones que a continuación se presentan:

- a) Elaborar, oficializar y actualizar las políticas que -- sean requeridas para delimitar responsabilidades a nivel empresa.
- b) Participar en la definición de estructuras organizacionales vigilando el sano crecimiento de la empresa.
- c) Controlar el crecimiento de la plantilla de personal.
- d) Participar y coordinar proyectos a nivel compañía.
- e) Dirigir toda inspección requerida para los análisis de - sistemas y procedimientos.
- f) Analizar los sistemas y procedimientos de la empresa y - mantener un control a través de su revisión, autoriza- - ción y oficialización.
- g) Elaborar y/o actualizar sistemas y procedimientos admi- nistrativos que afecten la operación de dos o más áreas.
- h) Establecer, desarrollar y mantener la función de control de formas de papelería y equipo de oficina, verificando - que se señalen los cambios que resulten de formas nuevas o modificadas.
- i) Mantener actualizada la estructura organizacional de la empresa a nivel general y por dirección.
- j) Dar a conocer a la empresa los cambios organizacionales que se dan dentro de la misma.

- x) Elaborar, coordinar y presentar resultados de estudios organizacionales que colaboren al mejoramiento de la operación de un área específica.
- l) Elaborar, analizar y actualizar manuales de organización.
- m) Realizar estudios de valuación de puestos.
- n) Mantener supervisión sobre la rutina de trabajo de todos los departamentos, para asegurar el cumplimiento de los procedimientos aprobados.
- o) Llevar a cabo estudios de cargas de trabajo.

Existen diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad. A través de las cuales se realiza la organización y son:

a) Organización Lineal

Es aquella organización en donde la autoridad así como la responsabilidad se determinan mediante una línea para un grupo o una sola persona. Este tipo de organización es -- sencillo y claro de comprender porque nos indica el puesto de cada persona. De quien recibe órdenes y a quien reporta directamente. Se facilita la rapidez de acción, se crea una disciplina porque cada jefe adquiere toda su -- autoridad porque para sus subordinados es el único que la posee.

b) Organización Funcional o de Taylor

En este tipo de organización se obtiene mayor eficiencia ya que los jefes tienen una gran especialización en el desempeño de sus actividades. Su trabajo pasa de ser complejo y difícil a una descomposición en varios elementos más simples. Otra de sus ventajas de la organización funcional es que existe mayor posibilidad de rápida adaptación en casos de cambio de procesos. Como una desventaja se puede decir que es difícil definir la autoridad y responsabilidad de los jefes en aspectos que son comunes y da como resultado duplicidad de mando, fugas de responsabilidad y la iniciativa se reduce.

c) Organización Staff

Es la agrupación de actividades dedicadas a proporcionar apoyo y asesoría para mejorar y eficientizar la forma de trabajar de las áreas funcionales, se le denomina -- función staff y pueden ser:

- Planeación y Control de Gestión
- Auditoría
- Organización

Es un sistema que se da por lo general en las grandes -- empresas.

d) Comités

En este tipo de organización se agrupan las actividades ~

para la atención y resolución de necesidades de la em--
presa que son básicas para el cumplimiento de objetivos -
precisos en forma temporal y pueden denominarse de dis- -
tintas formas:

- Comité de Valuación de Puestos
- Comisión de Estatutos
- Organización de Publicaciones

2.3 PRINCIPIOS

Existen 4 principios en que se basa organización para llevar a cabo la función de estructurar a una empresa y lograr la obtención de los objetivos planeados que son:

A) Principio de la Especialización.

"Cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de suyo mayor eficiencia, precisión y destreza". (1)

Se dice que este principio es uno de los más fundamentales, ya que a través de la división del trabajo se llegará a una especialización de las tareas.

Cuanto menor sea el campo al que se dediquen obtendrán mayor eficiencia.

- a) Sólo será útil cuando se conozca de una manera general el campo de dicha especialización.
- b) Se presentan limitaciones al obtener la especialización, ya que al obtener una superespecialización se produce la monotonía, lesiona la dignidad humana del trabajador llegando a considerarla como una máquina o parte mecánica de un sistema.

(1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Pág.213

B) Principio de Unidad de Mando.

"Para cada función debe existir un solo jefe". (2) Esto significa que a ningún trabajador se le pueden dar órdenes sobre una misma materia por dos personas distintas, ya que nadie puede servir a dos señores.

Urwick nos explica a través de un ejemplo este principio:

"Un cuerpo con dos cabezas, es tan monstruoso en lo administrativo como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico". (3) Con esto quiere dar a entender que no podría atender a dos órdenes al mismo tiempo.

C) Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla". (4)

Cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe.

La autoridad sin responsabilidad trastorna el funcionamiento de las actividades de la empresa.

(2) Ibidem Pág. 214

(3) Idem

(4) Ibidem Pág. 215

Todo jefe debe contar con cierta autoridad para poder tomar - decisiones sobre aquello que le ha sido encomendado como res- ponsabilidad suya.

D) Principio del Equilibrio Dirección-Control.

"A cada grado de delegación debe corresponder el estable- cimiento de los controles adecuados, para asegurar la -- unidad de mando". (5)

Se puede señalar, que los planes generales, el control - final y el concentrado de los resultados son obligaciones del delegante, en tanto que al delegado corresponde for- mular planes, los secundarios, y la operación de los -- controles hasta su concentración.

(5) Idem

2.4 TECNICAS

Para realizar las funciones del área de Organización de la manera más eficiente es necesario auxiliarse de las siguientes técnicas.

A) ORGANIGRAMAS

Es una especie de radiografía de la empresa y cuya importancia es semejante a la importancia que tiene el esqueleto óseo en el cuerpo humano, ya que nos muestra la estructura funcional de la empresa.

Es el sostén de la empresa e indican el lugar donde se desarrollan las funciones.

Los organigramas también son conocidos como Cartas o Gráficas de Organización, Organogramas (en el sector público) diagramas de organización.

Físicamente son hojas o cartulinas en las que cada puesto de un integrante de la empresa se representa a través de un cuadro que encierra el nombre de dicho puesto y en algunas ocasiones el de la persona, representado por la unión de cuadros unidos mediante líneas, que nos van a indicar los canales de comunicación, autoridad y responsabilidad.

Los organigramas como técnica de organización indican lo siguiente:

- a) Estructura de la empresa
- b) La división de funciones
- c) Líneas de autoridad y responsabilidad
- d) Canales formales de comunicación
- e) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- f) La relación que existe entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento.

Los organigramas se clasifican de la siguiente forma:

- Contenido {
 - a) General
 - b) Complementario
 - c) Funcional
 - d) Personal

- Forma {
 - e) Vertical
 - f) Horizontal
 - g) Circular
 - h) Escalar

- a) El organigrama general representa la estructura total o completa de una empresa.
- b) El organigrama complementario muestra a una dirección o área específica del organigrama general.
- c) El organigrama funcional presenta las funciones principales de una dirección o área.
- d) El organigrama personal presenta el nombre del titular - del puesto.
- e) Los organigramas verticales son los más usuales, y fáciles de comprender, ya que cada puesto subordinado a otro se - representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a -- aquél por líneas que representan la comunicación de auto-

ridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él.

- f) Los organigramas horizontales representan los mismos elementos que los organigramas verticales, con la única diferencia que aquí se representan los niveles máximos a la izquierda y haciéndose los demás núcleos sucesivamente hacia la derecha, es decir, se presentan de la forma normal que se acostumbra leer y disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación evitando así elaborar -- cartas muy largas.

Presentan como única desventaja en la práctica que los -- nombres de los jefes se representan demasiado apiñados y -- poco claros.

- g) Los organigramas circulares se presentan a través de círculos concéntricos. Cada circuito representa un nivel en la empresa. En el centro se encuentra un cuadro que corresponde a la autoridad máxima en la empresa y en cada uno de -- los círculos se van colocando los jefes inmediatos ligados con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Tienen como ventaja el que disminuyen la -- idea del status más alto o más bajo, permitiendo a su vez colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.
- h) El organigrama escalar consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerár-

quicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes - y usándose para mayor claridad y entendimiento en su análisis distintos tipos de letra.

B) ORGANIGRAMAS DE FLUJO

Describe en orden los diferentes pasos que se ejecutan en los procedimientos que se llevan a cabo en una empresa. La importancia y ventaja que posee un organigrama de flujo es que se puede visualizar paso a paso cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa y desechar las que sean - innecesarias o se repitan, detectando así también todas y cada una de las áreas que intervienen en cada procedimiento.

C) RUTA CRITICA

El método de la ruta crítica es una adaptación menos complicada y menos costosa que el sistema PERT. Se aplica para la - planeación y programación cronológica de una serie de operaciones complejas, el orden de eventos que son los más críticos con respecto al tiempo. Establece una secuencia de actividades considerando cada una de ellas como integrante del proyecto - total y su relación con el resto de las actividades.

D) GRAFICAS DE GANTT

Son cuadros o matrices que tienen como objetivo controlar lo planeado con lo que se obtiene realmente, representando el -- tiempo que se debiera llevar con el que se lleva bien.

E) PERT

Es un sistema complejo que tiene el propósito de ayudar a la gerencia por medio de la realización preliminar detallada de su planeación y el control de los costos para los proyectos - de desarrollo y construcción, en esencia está diseñado para - realizar proyectos en gran escala de investigación, desarrollo y subcontratación de tipo descentralizado.

F) ENTREVISTA

Se considera como una de las técnicas más importantes para la obtención y recolección de información, tanto por su método, - contenido, como por su aplicación, ya que nos permite descu- - brir todo aspecto oculto en un trabajo administrativo.

Las entrevistas nos permiten verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, valiéndose de la narración de las personas.

G) CUESTIONARIOS

Los cuestionarios están compuestos por un grupo de preguntas que nos sirven para aclarar el objetivo anteriormente señalado.

Se pueden definir como la manera de reunir datos objetivos y - cuantitativos.

Una vez obtenida la información con la ayuda de esta técnica -

se debe complementar y verificar por medio de la observación, ya sea de hechos o registros.

Los cuestionarios pueden ser de gran utilidad cuando:

- a) El tiempo para la observación directa o la entrevista es demasiado corto.
- b) Las fuentes con las que se cuentan son muy variadas o para poder obtener dichas fuentes exigen de una larga búsqueda.
- c) Si la información que se está buscando se encuentra dispersa.

Para elaborar cuestionarios debe tenerse en cuenta para qué se hace el cuestionario, saber cómo se puede diseñar y determinar el universo, es decir, el número de personas que se verán involucradas en la aplicación de dichos cuestionarios.

H) OBSERVACION

Es una técnica utilizada en organización que tiene como finalidad la de complementar, confrontar y verificar todo estudio que se haya realizado conforme a la investigación documental. Se dice que su aplicación es complementaria porque ayuda a penetrar en el campo de acción de nuestro estudio.

Esta técnica consiste en descifrar, entender y explicar los factores que componen una situación dada. La observación surge de la necesidad de definir el objeto, sus características.

clasificarlas, analizarlas y criticarlas.

I) INFORMACION DOCUMENTAL

Consiste principalmente en recolectar todo tipo de información que exista sobre el objeto que se vaya a estudiar. Esta información puede ser gráfica o escrita.

Las fuentes para la obtención de información son los archivos privados. Dicha obtención debe planearse cuidadosamente, teniendo en cuenta la calidad, cantidad y veracidad del material recopilado. Del resultado de esta etapa dependerá el desarrollo de este estudio.

Es de gran importancia aplicar un buen juicio y experiencia para realizar un análisis a fondo de esta información, así como también una clasificación técnica y sistemática de la información para llegar a conclusiones verdaderas.

Toda la información que se obtenga nos servirá para completar entre sí y ninguna es excluyente de la otra.

2.5 ALCANCE

En este punto se señala hasta qué límite puede llegar a realizarse la aplicación de organización.

- a) Un estudio completo en toda la empresa
- b) Un estudio en una dirección determinada de la empresa
- c) Un estudio en un trabajo específico
- d) Un estudio de un trabajo o proyecto a realizar

Las recomendaciones propuestas por Consultores en Organización, generalmente se hacen en conjunto con el personal responsable del área afectada o bien por medio de comités.

2.6 RECURSOS

El área de organización para lograr sus objetivos establecidos, se auxilia de una serie de recursos. Estos recursos son elementos que administrados correctamente facilitarán alcanzar sus objetivos.

a) Recursos materiales

Son todos aquellos elementos como la maquinaria, muebles, dinero, materias primas, instalaciones básicas, etc.

b) Recursos técnicos

Dentro de ellos se puede mencionar procedimientos, organigramas, instructivos, diagramas de flujo, políticas, gráfica de Gantt, Pert, ruta crítica, etc.

c) Recursos humanos

Son los más importantes en comparación con los dos anteriores, ya que mejoran y perfeccionan el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos. También dentro de este grupo se consideran otros factores que comprenden la actividad humana, que son los conocimientos, las experiencias, la motivación, los intereses vocacionales, aptitudes y actitudes, habilidades, potencialidades, etc.

C A P I T U L O I I I

A U D I T O R I A A D M I N I S T R A T I V A

3.1 OBJETIVO

Fijarnos un objetivo implica hacia lo cual dirigimos nuestras acciones, se entiende la finalidad que se persigue o se quiere alcanzar y es así que la auditoría administrativa también fija sus objetivos, como se muestra a continuación.

La auditoría administrativa recomienda hacer una evaluación a todas las áreas que integran una empresa buscando siempre:

- a) Evaluar la efectividad de la administración del área a -- estudiar
- b) Descubrir áreas en donde existan problemas de administración
- c) Proponer medidas correctivas.

El objetivo primordial consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las áreas de la empresa, examinando y valorando los métodos y el desempeño de las funciones recomendando posibles soluciones.

Algunos de los objetivos que frecuentemente se originan en una auditoría administrativa se enfocan a:

- a) Reducir el tiempo ocioso
- b) Aumentar la utilización de la capacidad instalada
- c) Simplificar métodos de trabajo y operaciones administrativas
- d) Armonizar políticas de la entidad auditada con sus obje-

tivos

- e) Definir con claridad funciones, responsabilidad y relaciones entre las áreas de la empresa
- f) Equilibrar cargas de trabajo

3.2 FUNCIONES

Las funciones de auditoría administrativa deben quedar enmarcadas dentro de una empresa en una unidad o departamento que, por su situación jerárquica, le permita la consecución de sus fines. Las funciones a desarrollar son:

- a) Investigar planes y objetivos
- b) Estudiar políticas y sus prácticas
- c) Revisar constantemente la estructura orgánica
- d) Estudiar constantemente las operaciones de la empresa.
- e) Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales
- f) Revisar constantemente cargas de trabajo
- g) Revisar métodos de control

3.3 PRINCIPIOS

Las normas o principios en que se basa auditoría administrativa son:

PRIMERA

El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoría Administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y sin ser especialista, la experiencia práctica que requiera el servicio a prestar. (1)

SEGUNDA

El Licenciado en Administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C. (2)

TERCERA

La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito y el auditor administrativo debe cuidar de que se defina el alcance de su trabajo y la

(1) Folleto de Auditoría Administrativa. ANCLA. Pág. 10.

(2) Ibidem

responsabilidad que asume con toda precisión. (3)

CUARTA

Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su - cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito. (4)

QUINTA

Es responsabilidad profesional del auditor administrativo - planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar. (5)

SEXTA

Es responsabilidad profesional del auditor administrativo - realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal, como en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de - que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos - que sobrepasen a los honorarios. (6)

(3) Idem

(4) Ibidem Pág. 11

(5) Idem

(6) Idem

SEPTIMA

La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes. (7)

Como se observa, las normas anteriormente descritas, son las obligaciones éticas que debe de cumplir el Licenciado en Administración por el solo hecho de serlo.

En su carácter de auditor administrativo le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del Código de Etica del Colegio de Licenciados en Administración A.C.:

Artículo 1.1

El Licenciado en Administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen el o los interesados y -

(7) Idem

salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas. (8)

Artículo 2.5

Cuando el Licenciado en Administración de Empresas emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aun en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente. (9)

Artículo 4.1

El Licenciado en Administración de Empresas no usará información, material técnico o procedimientos aun no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito. (10)

Artículo 1.5

El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios. (11)

Artículo 1.6

El Licenciado en Administración no garantizará ninguna canti-

(8) Ibidem Pág. 13

(9) Idem

(10) Idem

(11) Idem

dad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivados de sus esfuerzos, (12)

(12) Idem .

3.4 TECNICAS

El principal instrumento en la auditoría administrativa es el sistema en general de planear, controlar y operar la empresa. El auditor deberá tener acceso a registros, informes, instalaciones, políticas y otras normas administrativas, financieras y de operación.

Son varias las técnicas a utilizar en auditoría como a continuación se ve:

A) Diagrama de Organización

Especificado en el Capítulo II

- B) Diagramas de Proceso, los cuales consisten en una gráfica que muestran el orden, el tiempo y/o la ubicación de diversos eventos. Estos, pueden ser Hombres, Productos, Flujos, Operaciones, Formas, Procedimientos y Programas.
- C) Diagramas de tiempo y movimiento los cuales consisten en procedimientos sintetizados que emplea tiempo estandar - que pueden ser Hombre, Máquinas y Productos.
- D) Diagramas de instalación, es todo aquello de lo que está conformado una empresa para su óptimo funcionamiento y -- realización de sus actividades como son Máquinas, Equipos, Oficinas, Pesos y Lugares de Trabajo.

- E) Diagramas comparativos, consisten en una serie de barras o líneas horizontales que muestran y trazan una escala de tiempo, así como la correlación existente entre lo planeado y lo real y son Gráficas de Gantt y Estadísticas.
- F) Diagramas gráficos, que muestran por medio de líneas, barras y mapas, la estructuración de diversos planes, trabajos o proyectos Lineales, Barras, Mapas y Otros.
- G) Diagramas, los cuales representan una gráfica donde se muestra simbólicamente una serie de pasos a seguir de un procedimiento en especial.
- H) Observación consiste en ver detalladamente algún problema o situación, el criterio debe ser objetivo y sin dejarse influenciar. Con la observación se complementará y comprobará la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios.
- I) Encuesta, que se divide en entrevista y cuestionario. La información verbal se obtiene a través de la entrevista. Para que sea efectiva, el auditor administrativo debe planearla cuidadosamente a través de formular una guía escrita de los temas que serán cubiertos y de escribir notas durante el desarrollo de la misma.
- Si el tipo de información a obtener se presta para ello,

el auditor administrativo puede distribuir cuestionarios para que le sean resueltos por el personal. El cuestionario se prepara cuidadosamente en todos sus detalles, - incluyendo la elección de respuestas abiertas o cerradas para cada una de las preguntas.

Una vez recabada la información necesaria, el auditor - administrativo realiza su evaluación. Existen métodos de evaluación cuatificada, desde un sistema de calificaciones por puntos hasta índices matemáticos sofisticados -- pero la auditoría administrativa no puede pasar por alto un elemento valioso que es el juicio personal del auditor aplicado a las circunstancias particulares del área auditada.

La evaluación puede enfocarse a los elementos integrantes del proceso administrativo (juzgando la efectividad de - su planeación, organización, integración, dirección y -- control). También puede enfocarse a las funciones en la - entidad auditada, la efectividad y la eficiencia de sus - funciones de producción, comercialización, finanzas, recursos humanos.

La gerencia busca siempre técnicas de control mejores para enfrentarse con las complejidades, las enormes cantidades de datos y los plazos improrrogables que son característicos de las empresas hoy en día. Los métodos que se

han destacado recientemente son la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas conocida como PERT, el método de Ruta Crítica o CPM, así como las variaciones de ambos. - (Las cuales se explicaron en el Capítulo II)

Como se puede observar, las técnicas utilizadas por el auditor administrativo son de gran ayuda, ya que pueden ofrecer un análisis objetivo de la efectividad del sistema empleado, el costo total, informar de nuevas técnicas que pueden ser rudimentarias en su desarrollo, etc. a los ejecutivos de la empresa.

Como conclusión se puede afirmar que el auditor debe obtener tanta información escrita como necesite y esté disponible en la empresa, así tenemos que pudiera ser: el acta constitutiva, los objetivos de la empresa, su organigrama, descripción de funciones, valuaciones de puestos, manuales y sistemas de procedimientos, los estados financieros al cierre del último ejercicio, los presupuestos en vigor, el catálogo de informes, etc.

3.5 ALCANCE

El alcance para la auditoría administrativa significa hasta dónde va a abarcar el estudio que se va a realizar dentro de una empresa, nos va a delimitar el campo de acción en donde se va a aplicar la misma. Esta auditoría administrativa puede ser parcial o integral, es decir, puede realizarse a una unidad administrativa, a una función, o a toda la empresa.

El estudio sobre el alcance de la auditoría administrativa se puede dividir en los siguientes conceptos:

- a) Estudio del entorno o medio ambiente en que se mueve la entidad auditada debe realizarse dentro de un marco jurídico que tome como referencia la legislación que le sea aplicable como organismo económico en cuanto a sus funciones concretas.
- b) Estudio del marco geográfico se refiere al medio en que se desarrolla físicamente la empresa: el clima para su localización, la distancia a los centros productivos de aprovisionamiento, facilidad de obtención de recursos humanos y materiales, cercanía a sus mercados, etc.
- c) Estudio del marco económico es situar a la empresa en relación a sus posibilidades económicas en el mercado, volúmenes de producción, organización, financiamiento, etc.
- d) Estudio del marco sociológico se refiere al elemento huma-

no, su forma de pensar ya sea individualmente y en grupo, su educación, el medio en el cual se ha desarrollado.

- e) Estudio del marco ecológico ejerce influencia en la entidad auditada así como los problemas que se susciten del individuo dentro de las transformaciones ecológicas de la región en donde se localiza la empresa auditada.
- f) Estudio de la información la cual debe satisfacer las necesidades propias de la entidad y estudiar la periodicidad necesaria con que ésta debe ser obtenida, el momento oportuno en que sirva para tomar una decisión y la confiabilidad de la misma.
- g) Estudio de la comunicación, que debe de estudiarse desde el punto de vista formal, ya que tiene relación con la información proporcionada e informal para determinar la trascendencia en el espíritu del trabajador.

El alcance de la auditoría administrativa también exige una constante vigilancia, análisis y evaluación de los elementos en los métodos de administración y operación, que son los siguientes:

- a) Planes y Objetivos
- b) Estructura Orgánica
- c) Políticas y Prácticas
- d) Sistemas y Procedimientos

- e) Métodos de Control
 - f) Formas de Operación
 - g) Recursos Materiales y Humanos
- a) Planes y Objetivos

Es importante considerar los planes y objetivos que se plantea la empresa, ya que representan hacia dónde se dirige y qué es lo que espera realizar. Toda empresa es dinámica, no estática. Tiene que basarse en una buena planeación y adaptarse a cambios, modificaciones e innovaciones que en el mundo actual surgen día a día. Toda empresa que esté bien organizada lo hace a través de objetivos y planificación.

Estos planes y objetivos necesitan una evaluación y revisión, la cual consiste en ver si el personal de la empresa tiene conocimiento de los mismos y existe una buena comunicación por parte de la alta dirección al darlos a conocer y así evitar deficiencias. Los planes y objetivos nos ayudan a elaborar una guía en la determinación de políticas, selección de recursos, implantar métodos y procedimientos, representan también los propósitos básicos y el logro de las metas que se haya fijado la empresa.

El trabajo del auditor en este aspecto consiste en determinar si tales planes y objetivos son entendibles, claros y conocidos por todos, si no existen confusiones o contra-

dicciones, si son alcanzables, razonables, lógicos, si son guía para el personal, motivan al personal, si se evalúan detalladamente o revisan en un tiempo adecuado.

b) Estructura Orgánica

La composición de la estructura orgánica de una empresa -- tiene que tener una planeación constante para que sea flexible y se adecúe a las necesidades que vayan surgiendo. -- Esta estructura debe de contar con un buen plan de organización pues de lo contrario no funcionará con eficiencia.

En este punto es necesario destacar la necesidad de contar con los manuales de organización de la empresa, ya que --- muestran la relación entre funciones y el flujo de autoridad y responsabilidad, revisando que se encuentren bien -- definidas.

Algo importante que no debe pasar por alto el auditor administrativo es cerciorarse de que el diagrama de organización de la empresa refleje su situación actual, de la -- misma, ya que el auditor deberá trabajar con las personas -- responsables de cada unidad administrativa que la conforma, así como estudiar las funciones o actividades que realiza -- en ese momento, con dicha información determinará si el -- diagrama de organización contiene los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad.

El auditor administrativo no debe descuidar en reconocer - las funciones o actividades del giro de la empresa, ya que en ellas deberá detectar si se encuentran duplicación de - funciones o si se concentra el trabajo en dos o más gentes.

c) Políticas y Prácticas

Delinean las intenciones de la dirección y son los principios orientadores que ayudan a que la empresa siga un curso planeado para lograr su objetivo.

Necesariamente las políticas deben expresarse por escrito, brevemente expuestas, bien concebidas, con un enfoque hacia los objetivos de la empresa y darse a conocer debidamente a todos; que constituyen un medio para la uniformidad y coordinación del personal evitando la confusión. La formulación y aplicación de políticas apropiadas deben de ser planeadas por la alta dirección y no deberán considerarse - intocables pues siempre que sea necesario se modificarán -- de acuerdo a situaciones existentes en beneficio de la empresa.

Corresponde al auditor administrativo hacer revisiones periódicas para verificar el cumplimiento de las políticas - dentro de la empresa y de observar si el personal de la -- misma las entiende, si son positivas, claras, encaminadas - a un objetivo definido y sobre todo que estén apoyadas por sistemas y procedimientos apropiados.

d) Sistemas y Procedimientos

Resulta de gran importancia que todo procedimiento y sistema establecido en la empresa esté por escrito claramente definido, evite confusiones en su lectura y contenga el objetivo por el cual fue realizado.

Es aquí donde el área de organización adquiere importancia, ya que deberá contar con sistemas y procedimientos referentes a toda la empresa y específicamente de cada una de las áreas que integran a la misma. Por consiguiente, la elaboración de dichos sistemas y procedimientos, ya sea interviniendo directa e indirectamente el área de organización en su realización, actualización, oficialización y distribución a usuarios es de gran importancia, ya que en la medida que estén actualizados servirán como base para la realización de una auditoría administrativa. El área de organización debe considerar su revisión constante por los usuarios, su mejoramiento así como continuos estudios que lleven a la empresa a buscar beneficios tanto económicos como mejorar métodos de trabajo. Los sistemas y procedimientos deben ser coordinados, entendiéndose con esto que debe existir un flujo de actividades relacionadas o interrelacionadas ya sea con dos o más departamentos de la empresa, las rutinas que surjan del trabajo realizado deben tener una secuencia lógica, a la vez que debe de tomarse en consideración la estructura de la empresa para ver si -

están bien delimitados sus niveles, su tramo de control y jerarquías. Son los sistemas y procedimientos una guía para los empleados, ayudan a la Dirección a alcanzar sus metas establecidas y satisfacen las necesidades específicas de la misma.

e) Métodos de Control

Son instrumentos que ayudan a la Dirección a obtener resultados para conseguir una acción coordinada y ver que el trabajo se realice en forma planeada para alcanzar un objetivo. Comprenden una revisión del trabajo planeado contra lo que realmente se efectuó. La finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado a través de parámetros previamente establecidos. Toda empresa debe contar con métodos de control que comparen la realización de los mismos con los planes, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos. El auditor administrativo debe comprobar el desempeño y evaluar la eficacia de los métodos de control existentes en la empresa. Todo método de control debe permitir retroalimentación.

f) Medios de Operación

Son un conjunto de elementos técnicos, materiales y humanos que forman a la empresa para satisfacer sus necesidades. El principal objetivo que debe tener el auditor administrativo es determinar si la empresa está operando satisfactoriamente.

te o no, aprovechando los recursos con los que cuenta. Su tarea consiste en estudiar y analizar todos los factores - que integran a la operación incluyendo la relación entre - utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, - organización y métodos, instalación y finanzas, etc.

g) Recursos Materiales y Humanos

En lo que respecta a los recursos humanos, la evaluación - del personal comprende la valorización de las prácticas -- que se siguen en relación al mismo, así como una revisión para determinar las capacidades, puntos débiles y fuertes de la gente, debiéndose considerar: selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo, adiestramiento, seguridad - industrial, servicios y prestaciones.

Lo que respecta a los recursos materiales, el estado general y aspecto del equipo fijo y móvil necesario para las - operaciones cotidianas, el edificio y propiedades contiguas, forman parte del análisis minucioso que todo auditor administrativo debe realizar con la finalidad de verificar el mantenimiento o conservación de los mismos.

C A P I T U L O I V

PLAN GENERAL DE LA PARTICIPACION DEL AREA
DE ORGANIZACION EN LA REALIZACION DE UNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1 INTRODUCCION

Para la presente auditoría administrativa, se escogió al área de compras para demostrar la participación del área de organización en la realización de la misma.

La Gerencia de Compras en cualquier empresa, se encarga de adquirir productos terminados, partes, equipos, materiales, suministros y servicios que son necesarios para que la empresa opere eficientemente. Se considera que es una de las más importantes en la mayoría de las empresas ya que en el personal que la compone recae la responsabilidad de adquirir artículos y servicios de proveedores en calidad, oportunidad, cantidad y precio. Para realizar eficientemente sus funciones es necesario que cuente con el personal capacitado que se dedique principalmente a funciones de servicio efectuando las compras para las diferentes áreas de la empresa.

Otro nombre con el que se puede conocer a Compras en las grandes empresas es el: Departamento de Compras, Departamento de Materiales o Departamento de Abastecimientos.

A continuación se presentan los pasos a seguir en la realización de la auditoría administrativa.

4.2 ENTREVISTA CON EL GERENTE

Primeramente el responsable de Auditoría Interna establece - una comunicación continua con el Gerente de Compras para definir los puntos en los cuales se va a basar la realización - de la auditoría administrativa.

Ambos deben de estar de acuerdo en la necesidad de realizar - dicha auditoría, lo cual está enfocada a:

- a) Establecer una estructura de acuerdo a las necesidades - del área y la empresa.
- b) Establecer políticas en el área auditada.
- c) Definir funciones, responsabilidades y relaciones con las - áreas de la empresa.
- d) Establecer objetivos.

Con la entrevista, el auditor deriva una panorámica general - del área y precisa los primeros indicios de problemas según - las entrevistas previas. Aquí queda estipulado que los audi- tores que realicen el estudio en la Gerencia de Compras ob- tengan por parte del Gerente todas las facilidades y apoyo - necesarios. Tales facilidades consisten en:

- a) Que se les proporcione a los auditores toda la informa- ción que requieran.
- b) Que se les proporcione tiempo para la realización de en- trevistas.

c) Cooperación por parte del personal de la Gerencia de - -
Compras

Es indispensable que el auditor conozca la situación actual de la Gerencia de Compras, por lo que antes de recolectar la información necesaria directamente en el área, deberá reunir y obtenerla en el área de Organización, la cual podrá asesorar y proporcionarla de acuerdo a: organigramas, manuales, procedimientos, diagramas, formatos, circulares, informes, etc.

El conocer esta información pondrá en antecedentes y permitirá al auditor estar más involucrado y actualizado facilitando su labor.

4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA REALIZACION DE LA AUDITORIA

Obtener información sobre la situación actual de la Gerencia de Compras para llevar a cabo una revisión de sus actividades y funciones con el fin de establecer medidas correctivas que contribuyan a incrementar la productividad del área.

4.4 ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO

El cual consiste en los siguientes puntos:

a) Realizar una investigación

Consiste en efectuar un estudio previo de la situación - actual de la Gerencia de Compras para elaborar y presentar los programas de trabajo.

b) Estudio y análisis

Efectuar el levantamiento de información para realizar el estudio general y validarla.

Posteriormente se efectúa el análisis de las funciones y sistemas y se diagnostica la problemática existente en - cada departamento que integran la Gerencia.

c) Presentación del informe de auditoría

Una vez que se da a conocer el diagnóstico, se presenta - la propuesta de la reorganización, la que contiene los - siguientes aspectos:

- Objetivos
- Estructura
- Políticas
- Funciones

d) Por último se presenta la propuesta a la Gerencia y a la Dirección General y si es aprobada se da a conocer al personal.

4.5 UBICACION Y SITUACION DEL AREA A AUDITAR

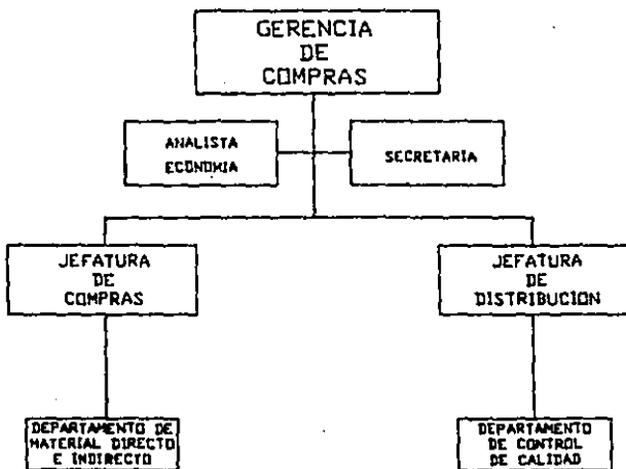
El giro principal de la empresa donde se realiza la auditoría administrativa, consiste en la producción y fabricación de - materiales sintéticos, por lo que la Gerencia de Compras tiene como función principal la de servicio para la fabricación y está subordinada a la Dirección de Producción.

Dicha Gerencia es de gran importancia para la empresa, ya que de ella depende el suministro de los insumos necesarios para poder satisfacer la producción, así como también de abastecer a todas las áreas de la empresa del material indirecto que -- requiera.

Una vez que se ha presentado la ubicación de la Gerencia de - Compras, a continuación se detallará la situación en que se - encuentra actualmente.

4.5.1 ESTRUCTURA

DIAGRAMA DE ORGANIZACION
GERENCIA DE COMPRAS
Vigencia: 87.12.01



4.5.2 OBJETIVOS

- a) Obtener los suministros e insumos para la fabricación en un tiempo oportuno.
- b) Obtener los suministros de la manera que mas convenga a la empresa.
- c) Mantener relaciones óptimas con los proveedores.
- d) Mantener una supervisión adecuada a los almacenes.
- e) Obtener la realización óptima del personal de la Gerencia de Compras.
- f) Elevar la productividad, calidad y nivel socio-cultural del personal a través de una coordinación de juntas de trabajo y conferencias.
- g) Obtener de la manera más adecuada la contratación del personal requerido en la Gerencia de Compras.

4.5.3 POLITICAS

01 POLITICA GENERAL

El personal que integra la Gerencia de Compras tiene la libertad de involucrarse en transacciones personales, financieras y de negocios.

02 INTERESES ECONOMICOS EN OTRAS EMPRESAS

El personal de Compras no deberá tener intereses económicos con proveedores, clientes o competidores, que

podieran causar una lealtad dividida o que pudiera dar la apariencia como tal. El que exista un conflicto económico de interés depende - de varios factores incluyendo lo siguiente:

a) El que dicha persona pudiera influir en las decisiones de la Empresa en beneficio de sus propios intereses económicos.

b) La naturaleza y extensión de la competencia o las relaciones de la Empresa con otras.

03 CONDUCCION DE
TRANSACCIONES

El personal de Compras no podrá efectuar transacciones de la Empresa con miembros - de su familia o cualquier - organización empresarial con la que tenga nexos, sin un - consentimiento por escrito - del Director de Producción. No podrá derivar utilidades, ganancias o provechos per-

04 REPORTE DE CONFLICTOS
POTENCIALES

05 PAGOS PROCEDENTES

sonales (a menos de que sea una compensación concedida - por la Empresa) como resultado de la conducción de una transacción realizada en representación de la Empresa. El personal de Compras deberá revelar de inmediato y - por escrito, cualquier conflicto de interés potencial o real al Gerente de Compras. El personal de Compras o - miembros inmediatos de su - familia, no podrán recibir - regalos, pagos, préstamos o favores de parte de cual- -- quier proveedor, cliente o - competidor de la Empresa. Los empleados podrán recibir artículos publicitarios baratos, sin embargo, deberán tener cuidado en aceptar comidas, cenas y entretenimiento de negocios. Tales actividades deberán - ser poco frecuentes y de a-

cuerto a las prácticas comerciales aceptadas y con el solo propósito de mejorar relaciones comerciales.

06 GRATIFICACIONES

Se permite hacer regalos de artículos publicitarios, favores y entretenimientos a expensas de la Empresa, tanto a proveedores como clientes.

4.5.4 DESCRIPCIONES DE PUESTO

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Gerente de Compras
PUESTO AL QUE REPORTA	Director de Producción
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Jefe de Compras
	Jefe de Distribución
	Analista de Economía
	Secretaría

II OBJETIVO DEL PUESTO

Supervisar que las adquisiciones del material satisfagan las necesidades de la empresa

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Asignar adecuadamente al personal de la Gerencia el trabajo a realizar
- b) Vigilar que se satisfagan las necesidades de producción así como de las demás áreas de la empresa
- c) Reportar al Director de Producción de los resultados obtenidos
- d) Establecer conversaciones con los proveedores acerca de las condiciones que ofrecen de sus productos
- e) Supervisar la actualización del catálogo de proveedores

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Secretaria
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Compras
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

II OBJETIVO DEL PUESTO

Proporcionar apoyo administrativo a la Gerencia de Compras

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Atender llamadas de proveedores
- b) Llevar un control de las requisiciones y turnar a los compradores
- c) Mecanografiar el catálogo de proveedores actualizado
- d) Mecanografiar órdenes de compra que le soliciten
- e) Llevar un control del fondo fijo
- f) Atender a los proveedores
- g) Realizar trámites administrativos del personal

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO

Analista de Estudios

Económicos

PUESTO AL QUE REPORTA

Gerente de Compras

PUESTOS QUE LE REPORTAN

Ninguno

II OBJETIVO DEL PUESTO

No existe descripción de
este puesto

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Jefe de Compras
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Compras
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Comprador de material directo e indirecto

II OBJETIVO DEL PUESTO

Efectuar las compras necesarias de material cumpliendo requerimientos de calidad en el mismo

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Planear la compra de material para cubrir las necesidades de fabricación
- b) Llevar a cabo una selección de proveedores basándose en las mejores condiciones de compra
- c) Evaluar todas las alternativas posibles para llevar a cabo la adquisición del material
- d) Mantener comunicación abierta con los proveedores
- e) Supervisar al personal a su cargo
- f) Motivar al personal a su cargo

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Comprador de material directo e indirecto
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Compras
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

II OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar las compras de material directo e indirecto que requiera la empresa para cubrir sus necesidades

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Elaborar plan de trabajo
- b) Revisar requisiciones de compra de material directo e indirecto
- c) Efectuar las compras
- d) Llevar a cabo un concurso de proveedores
- e) Llevar un control de solicitudes de compra

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Jefe de Distribución
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Compras
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Supervisor de Control de Calidad

II OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar arreglos de transporte para llevar a cabo la distribución de los artículos indicados en el tiempo establecido.

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Asegurar la entrega del material
- b) Entregar la cantidad correcta de artículos al destinatario
- c) Realizar revisiones a los procedimientos del área

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Supervisor de Control de Calidad
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Distribución
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

II OBJETIVO DEL PUESTO

Controlar de manera eficiente que los materiales cumplan con los requisitos de calidad

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Realizar programas de control de calidad
- b) Informar si existen problemas en los procesos de recibo
- c) Verificar el posicionamiento de los materiales
- d) Dar entrada al material
- e) Efectuar rutinas para la distribución del producto terminado

4.6 EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA

Existen diversas formas de evaluar y medir la eficiencia, ya sea de una empresa, un área, una función, un sistema, etc. - los cuales pueden ser cualitativos y cuantitativos.

Los cualitativos consisten en cuestionarios, entrevistas, observaciones, etc. y los cuantitativos que pueden ser escalas, gráficas, tabulaciones, tablas, porcentajes, etc.

En cualquier método o sistema de evaluación que se utilice - en una auditoría llevará la influencia del criterio personal del auditor o analista, de acuerdo a las circunstancias que se le presenten en la realización del estudio.

A continuación se mencionarán diferentes tipos de evaluación que pueden ser objetivos o subjetivos:

- a) Instituto Americano de Administración
- b) Análisis Factorial del Banco de México
- c) Escala de Apreciación (de Fernández Arena)
- d) Jorge Alvarez Anguiano

Para efectuar la evaluación de la auditoría en la Gerencia - de Compras se utilizará el método de Jorge Alvarez Anguiano que consiste en cuatro etapas fundamentales que son:

- a) Ponderación de Funciones

En esta primera etapa se dará un porcentaje de acuerdo -

a la importancia de las funciones que comprende el área -
auditada.

- Gerencia de Compras	40%
- Jefatura de Distribución	30%
- Jefatura de Compras	30%

b) Determinación de valores a evaluar

Toda función está compuesta por diversos factores a evaluar tomando en consideración la naturaleza, importancia y condiciones del área auditada.

Tales factores son:

- Adecuación y grado de cumplimiento de estructura orgánica
- Adecuación y grado de cumplimiento de objetivos
- Adecuación y grado de cumplimiento de políticas
- Adecuación y grado de cumplimiento de descripciones de puesto

c) Asignación de puntos a los factores a evaluar.

Los puntos asignados a cada factor se establecen arbitrariamente con la finalidad de medir con mayor precisión - la importancia de cada factor a evaluar.

FUNCION	PONDERACION	PUNTOS	MAXIMO DE PUNTOS A OBTENER
Gerencia de Compras	40% x	10	400
Jefatura de Dist.	30% x	10	300
Jefatura de Compras	30% x	10	300

A continuación se distribuyen los puntos entre los factores a evaluar, de la siguiente forma:

FUNCIONES	GERENCIA	JEFATURA	JEFATURA
<u>FACTORES</u>	<u>COMPRAS</u>	<u>DISTRIBUCION</u>	<u>COMPRAS</u>
1. Estructura	80	40	50
2. Objetivos	120	100	100
3. Políticas	120	60	50
4. Descrip. de Puesto	<u>80</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
	400	300	300

d) Determinación de grados

Esta última etapa consiste en asignarle un grado de cumplimiento de cada factor evaluado de acuerdo con el criterio utilizado por el auditor o analista, este grado se aplicará de acuerdo a una escala de apreciación que es la siguiente:

APRECIACION	GRADO	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 90%

APRECIACION	GRADO	CUMPLIMIENTO	
Bien	3	60 a	80%
Regular	2	40 a	60%
Mal	1	20 a	40%
Muy mal	0	0 a	20%

Calificación máxima por función:

Gerencia de Compras	2 000
Jefatura de Distribución	1 500
Jefatura de Compras	<u>1 500</u>

5 000= puntuación máxima del área de compras

(Considerando que cada función obtuvo una eficiencia de 5 -- (excelente) por cada factor a evaluar de las funciones)

A continuación se presenta la eficiencia de cada función:

Gerencia de Compras	Calificación					
	Excelente	Muy bien	Bien	Reg	Mal	Muy mal
FACTORES	5	4	3	2	1	0
Estructura Orgánica		x				
Objetivos		x				
Políticas				x		
Descripciones de Puesto				x		

Jefatura de Dist.	Calificación					
	Excelente	Muy bien	Bien	Reg	Mal	Muy mal
FACTORES	5	4	3	2	1	0
Estructura Orgánica			x			
Objetivos				x		
Políticas					x	
Descripciones de Puesto				x		

Jefatura de Compras

Calificación

FACTORES	Calificación					
	Excelente	Muy bien	Bien	Reg	Mal	Muy mal
	5	4	3	2	1	0
Estructura Orgánica			x			
Objetivos				x		
Políticas				x		
Descripciones de Puesto					x	

Resultados de la Calificación

Gerencia de Compras

1.	80	x	4	=	320
2.	120	x	4	=	480
3.	120	x	2	=	240
4.	80	x	2	=	<u>160</u>
			Total		1200

Jefatura de Distribución

1.	40	x	3	=	120
2.	100	x	2	=	200
3.	60	x	1	=	60
4.	100	x	2	=	<u>200</u>
			Total		580

Jefatura de Compras

1.	50	x	3	=	150
2.	100	x	2	=	200
3.	50	x	2	=	100
4.	100	x	1	=	<u>100</u>
				Total	550

TOTALES = 2,330

Se observa que la calificación total de la Gerencia de Compras corresponde a un grado de "regular" con un cumplimiento del - 46.6%, según la siguiente escala de apreciación:

5000 puntos corresponden a un grado "excelente"	90	a	100%
4000 puntos corresponden a un grado "muy bueno"	80	a	90%
3000 puntos corresponden a un grado "bueno"	60	a	80%
2000 puntos corresponden a un grado "regular"	40	a	60%
1000 puntos corresponden a un grado "malo"	20	a	40%
0 puntos corresponden a un grado "muy malo"	0	a	20%

4.7 DIAGNOSTICO

Una vez que se ha efectuado la auditoría administrativa en la Gerencia de Compras, a continuación se mencionan las observaciones y sugerencias que se consideran necesarias para mejorar la eficiencia de las áreas que la componen.

El diagnóstico se presenta al Gerente de Compras así como al Director de Producción y al Director General, de la siguiente manera:

INFORME

Con fecha 871201 se llevó a cabo una auditoría administrativa a la Gerencia de Compras. De acuerdo al trabajo realizado, - se detectó que dicha Gerencia desempeña con una eficiencia - del 47%, de acuerdo al análisis de los siguientes puntos:

1. Estructura Orgánica
 2. Objetivos
 3. Políticas
 4. Descripciones de Puesto
-
1. Estructura Orgánica

En este punto se recomienda que primeramente la función - de la Jefatura de Compras se divida en dos departamentos: de Material Directo y de Material Diverso, con el fin de descentralizar las funciones. Asimismo se propone la creación de la Jefatura de Investigación de Proveedores para

poder contar con un mejor control en el abastecimiento de materiales. La Jefatura de Distribución de acuerdo a sus actividades se sugiere modifique su denominación a Jefatura de Almacén a la cual reportará el departamento de Recibo. Una vez que se autoricen los cambios propuestos en la estructura, se recomienda a la Gerencia de Organización se actualice el organigrama.

2. Objetivos

En cuanto a objetivos, se sugiere que sean más enfocados al logro de la función de compras y no a las características que debe llenar el personal, ya que esto último le corresponde a Recursos Humanos.

3. Políticas

En este punto se recomienda que las políticas sean más estrictas en cuanto a las funciones que desarrolle el personal de dicha Gerencia, ya que se prestan a que surjan conflictos de intereses. Se sugiere que se consideren otros puntos que son fundamentales en la función de compras. Una vez que se autoricen las modificaciones a las políticas, se sugiere se actualicen y oficialicen por parte de la Gerencia de Organización.

4. Descripciones de Puesto

En lo que se refiere a descripciones de puesto se reco-

mienda que una vez que se actualice la estructura, se efectúen las descripciones de puesto correspondientes a la Gerencia de Compras de acuerdo a las necesidades de la empresa, y por parte de la Gerencia de Organización se actualice el Manual de Descripciones de Puesto del área.

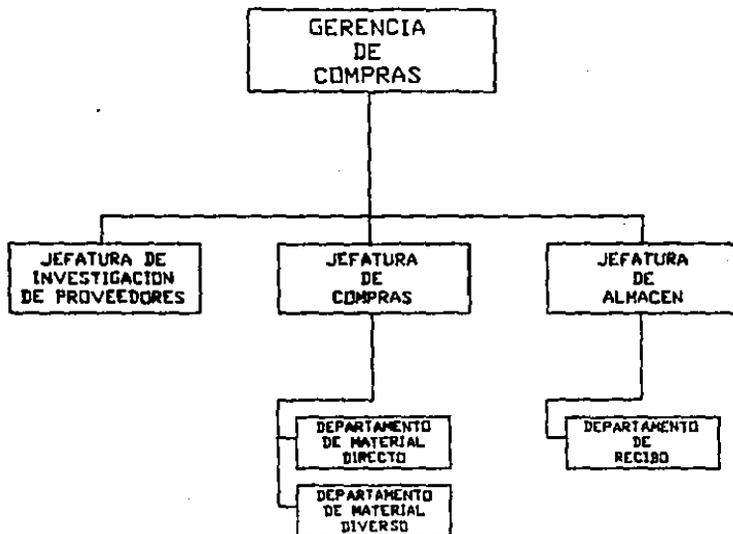
4.8 PROPUESTA

Una vez que se efectúa el informe y se distribuye a los interesados, se tomarán las acciones necesarias de acuerdo a lo que sugiere Auditoría Interna.

A continuación, se muestra la propuesta que por parte del -- Area de Organización, en coordinación con Auditoría y Compras presenta de acuerdo a los factores que se evaluaron.

4.0.1 ESTRUCTURA

DIAGRAMA DE ORGANIZACION
GERENCIA DE COMPRAS
Vigencia: 87.12.01



4.8.2 OBJETIVOS

GENERAL

Adquirir los bienes y servicios materiales que requieren las distintas áreas que integran la empresa, en el costo, calidad y tiempo oportuno para su buen desarrollo y funcionamiento.

ESPECIFICOS

- a) Abastecer los materiales necesarios para la producción en el tiempo, calidad y precio requerido
- b) Obtener en forma adecuada y oportuna los productos y/o - servicios requeridos por la empresa
- c) Obtener el mejor precio en cada compra
- d) Mejorar las condiciones de pago pactadas
- e) Desarrollar y mantener buenas relaciones con proveedores y funcionarios de gobierno
- f) Mejorar los tiempos de entrega de los materiales para la producción
- g) Vigilar la adecuada recepción de materiales

4.8.3 POLITICAS

COMPRAS

OBJETIVO: Reglamentar las actividades de la Gerencia de Compras, así como su interrelación con los distintos departamentos.

POLITICAS ESPECIFICAS**01 GENERALIDADES**

Toda solicitud de precios y/o cotizaciones deberán ser canalizadas a través de la Gerencia de Compras. No se tramitarán las solicitudes o pago de facturas de bienes o servicios cuya compra no haya sido a través de la Gerencia de Compras.

Sólo se proporcionará información de compra o venta si es requerida en forma:

- a) Oficial (a través de -- memorándum)
- b) Autorizada por la Gerencia del área que solicita.
- c) Autorizada por la Gerencia de Compras.

Sólo se admitirán las muestras o materiales para su compra que estén amparados con una solicitud de com-

pra.

Toda visita de proveedores a la empresa, deberá ser - en compañía del comprador responsable del artículo. En la compra o servicio, - en la que se requiera la - participación del usuario deberá indicarse en la solicitud de compra correspondiente al nombre de la persona autorizada. Cuando se requiera una muestra o revisión física del material, ésta deberá ser - entregada a través de la Gerencia de Compras.

02 DESARROLLO DE PROVEEDORES

Será responsabilidad del - Jefe de Investigación de - proveedores mantener actualizado el catálogo y lista de precios de los productos. Asimismo, deberá seleccionar al proveedores que - - ofrezca mejores condiciones de compra, así como --

03 COMPRAS

que cumpla con dichas condiciones.

Todas las compras deberán presentarse por cada área de la empresa de acuerdo al presupuesto anual de ventas, insumos adicionales para -- producción o material diverso que requiera la empresa.

04 ALMACENES

Todas las compras de material, productos, mobiliario o equipo de oficina u otros de uso común deberán centralizarse en el área de -- distribución para su trámite y control. Los productos serán identificados y recibidos por parte de los proveedores de acuerdo a la -- calidad de los mismos.

Sólo se aceptará de los -- proveedores la entrega completa y no parcial de sus -- materiales o productos. Los proveedores deberán -- efectuar las entregas de --

productos en el lugar -
donde expresamente se le
solicite en el pedido, -
así como en la fecha --
pactada.

Será responsabilidad del
Gerente de Compras auto-
rizar la entrega antici-
pada de cualquier pedido.

4.8.4 DESCRIPCIONES DE PUESTO

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Gerente de Compras
PUESTO AL QUE REPORTA	Director de Producción
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Jefe de Investigación de Proveedores
	Jefe de Compras
	Jefe de Almacén

II OBJETIVO DEL PUESTO

Vigilar que las necesidades de compra de la empresa se cubran eficientemente

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Asignar solicitudes de compra a las secciones correspondientes
- b) Autorizar órdenes de compra que lo requieran
- c) Vigilar selectivamente que las adquisiciones de materia prima se efectúen en las mejores condiciones de compra
- d) Programar y atender la visita de proveedores
- e) Asistir a los Jefes de Sección para una adecuada toma de decisiones
- f) Aprobar documentos que así lo requieran

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Jefe de Investigación de Proveedores
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Compras
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

II OBJETIVO DEL PUESTO

Seleccionar en base a las necesidades de la empresa a los proveedores que satisfagan oportunamente y con las mejores condiciones

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Tener un control de proveedores
- b) Evaluar proveedores de acuerdo a calidad, tiempo, oportunidad y entrega
- c) Realizar visitas de prueba antes de la adquisición de materiales
- d) Vigilar el catálogo de proveedores
- e) Seleccionar y desarrollar a proveedores de acuerdo a los productos de la empresa

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Jefe de Compras
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Compras
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Comprador de Material Directo
	Comprador de Material Diverso

II OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr que las compras realizadas por el personal a su cargo se efectúen en el tiempo, costo y calidad requerida

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Supervisar la colocación de pedidos y la adecuada selección de proveedores
- b) Vigilar la correcta elaboración de órdenes de compra
- c) Atender a los proveedores
- d) Aprobar las requisiciones de compra
- e) Realizar programas para mejorar las operaciones de compra

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Comprador de Material Directo
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Compras
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

II OBJETIVO DEL PUESTO

Adquirir en las mejores condiciones de compra los materiales directos que le sean requeridos

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Elaborar adecuadamente un plan de trabajo
- b) Realizar pedidos, seleccionar proveedores, aplicar las condiciones de pago, elaborar órdenes de compra
- c) Llevar a cabo una adecuada relación y comunicación con proveedores
- d) Llevar un control de las requisiciones de compra
- e) Solicitar cotizaciones telefónicas o por escrito
- f) Colocar órdenes de compra de material directo que estén debidamente requisitadas

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Comprador de Material Diverso
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Compras
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

II OBJETIVO DEL PUESTO

Adquirir en las mejores condiciones de compra los materiales diversos que le sean requeridos

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Elaborar adecuadamente un plan de trabajo
- b) Realizar pedidos, seleccionar proveedores, aplicar las condiciones de pago, elaborar órdenes de compra
- c) Llevar a cabo una adecuada relación y comunicación con proveedores
- d) Llevar un control de las requisiciones de compra
- e) Solicitar cotizaciones telefónicas o por escrito
- f) Colocar órdenes de compra de material diverso

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Jefe de Almacén
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Compras
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Supervisor de Recibo y Almacén Supervisor de Inspección de Material Supervisor de Distribución

II OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr que las actividades de los almacenes, recepción de materiales, control de calidad y distribución operen óptima y eficazmente

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Coordinar las funciones de recepción, almacenamiento, surtido y transportación de materiales
- b) Supervisar que la recepción de materiales sea adecuado en tiempo
- c) Controlar que las entradas y salidas de materiales de almacenes se capturen
- d) Asegurar la entrega oportuna en tiempo de productos terminados
- e) Supervisar selectivamente la adecuada calidad de los materiales
- f) Controlar estadísticas de inventarios

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Supervisor de Recibo y Almacén
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Almacén
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

II OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener un adecuado control del almacenaje del material así como de recibirlo

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Vigilar las entradas del material
- b) Coordinar la recepción a proveedores de materiales
- c) Supervisar y verificar las cantidades material recibido
- d) Llevar un control de órdenes de compra del material faltante, rechazado o devuelto

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Supervisor de Inspección de Materiales
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Almacén
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

II OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener un adecuado control en la inspección de materiales recibidos

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Vigilar la calidad del material
- b) Programar la inspección del material
- c) Elaborar reportes de inspección
- d) Decidir la aprobación o devolución del material

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Supervisor de Distribución
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Almacén
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

II OBJETIVO DEL PUESTO

Vigilar que las entregas del material a clientes sean en tiempo

III ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- a) Coordinar la programación de rutas
- b) Garantizar la entrega en tiempo de los materiales
- c) Asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transportes

4.9 COORDINACION DE ACTIVIDADES ENTRE EL AREA DE ORGANIZACION Y EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Establece un plan de trabajo para reorganizar las áreas y las actividades que se lleven a cabo con base en requerimientos de la Dirección General y de los usuarios sobre problemas identificados	Organización
2. Revisa el plan de trabajo a realizar por el área de Organización para la reorganización de las áreas y actividades	Auditoría Interna
3. Lleva a cabo auditorías administrativas de los aspectos que no han sido cubiertos por el área de Organización	Auditoría Interna
4. Realiza programas de trabajo de reorganización basándose en informes de auditorías, aprovechando y/o complementando los análisis e investigaciones realizadas por Auditoría Interna	Organización

5. Establecer comunicación previa al iniciarse un estudio para el intercambio de información y antecedentes Organización y Auditoría Interna
6. Efectúa estudios o informa a Auditoría Interna de las áreas que requieren revisión Organización
7. Comentar previamente con Organización las sugerencias a implementarse surgidas de una revisión y determinar juntos las actividades que tendrán seguimiento Auditoría Interna
8. Cuando el resultado de auditorías generen creaciones, modificaciones a procedimientos descripciones de puesto, organigramas entre dos o más Gerencias, involucrar a Organización Auditoría Interna

C O N C L U S I O N

Es importante que la ubicación del área de Organización y de Auditoría Interna dentro de la empresa sea primeramente a -- nivel staff o de asesoría, que dependa directamente de la -- Dirección General para contar con el respaldo necesario al -- realizar los estudios que se requieran y así como también -- adquirir una visión más amplia de la misma.

El área de Organización proporciona toda la información referente a manuales, procedimientos, organigramas, informes, -- formatos, estudios de cargas de trabajo y evaluaciones de -- puesto al iniciarse un estudio de auditoría administrativa.

Se considera que es de gran importancia la comunicación que -- se debe establecer antes de que se inicie un estudio entre -- las áreas de Organización y Auditoría Interna para que se intercambie información y documentación y así contar con una -- base que permita conocer los antecedentes del área a auditar.

Cuando el resultado de una auditoría administrativa genera un estudio de estructura organizacional, modificaciones o creaciones a procedimientos, descripciones de puestos, deberá involucrar al área de Organización para que ésta efectúe la actualización correspondiente.

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

ARIAS GALICIA, FERNANDO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
MEXICO
ED. TRILLAS, 1985
250 PAGES.

ANAYA SANCHEZ, CARLOS ENRIQUE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
MEXICO
ED. NUEVO MEXICO, 1972
220 PAGES.

DIAZ SZALAY, ADALBERTO
ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION
MEXICO
ED. TRILLAS, 1983
200 PAGES.

FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
MEXICO
ED. DIANA, 1973
227 PAGES.

KOONTZ, HAROLD; O'DONNELL, CYRIL Y
WEHRICH, HEINZ
ADMINISTRACION
MEXICO
ED. MC.GRAW HILL, 1985
758 PAGES.

MEIGS WALTER B.
PRINCIPIOS DE AUDITORIA
MEXICO
ED. DIANA, 1971
974 PAGES.

NORBECK EDWARD F.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
MEXICO
ED. TECNICA S.A., 1974
205 PAGES.

OBIETA LOPEZ, SALVADOR
INTRODUCCION A LA AUDITORIA INTERNA
MEXICO
ED. TEESA, 1977
72 PAGES.

PEREZ GODINEZ, VICENTE
ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE SUCURSALES BANCARIAS
MEXICO
UNAM, 1981
118 PAGES.

REYES PONCE, AGUSTIN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA 2a. PARTE
MEXICO
ED. LIMUSA, 1985
392 PAGES.

RODRIGUEZ AZCUE, MAURICIO
INVESTIGACION EN LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS DE
LA SHCP SOBRE SU SITUACION ACTUAL
MEXICO
UPICSA, 1981
40 PAGES.

RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN
SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
MEXICO
ED. TRILLAS, 1985
289 PAGES.

SCOTT ROSCOE, EDWIN
ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION
MEXICO
EC. CECSA, 1982
600 PAGES.

TERRY, GEORGE
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
MEXICO
ED. CECSA, 1980
699 PAGES.

THIERAUF, ROBERT J.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON CUESTIONARIOS DE TRABAJO
MEXICO
ED. LIMUSA, 1984
275 PAGES.

WILLIAM P., LEONARD
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
MEXICO
ED. DIANA, 1979
315 PAGES.

FOLLETO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINIS-
TRACION AC
MEXICO
TALLERES GRAFICOS DE AGSA COMERCIAL, 1978
32 PAGES.



FORMA PTO1-B
UNIVERSIDAD DR. EMILIO CARDENAS, S.C.

INCORPORADA A LA U.N.A.M. CLAVE 8771.

ACUERDO 86845

SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA
LA APROBACION E IMPRESION DE
TESIS DE GRUPO

DR. JOEL VELASCO ARIZA
 DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACION
 Y REVALIDACION DE ESTUDIOS DE LA U.N.A.M.
 P R E S E N T E .

1.	<u>MONTIEL</u> APELLIDO PATERNO	<u>HIDALGO</u> MATERNO	<u>MA. ELENA</u> NOMBRE (S)	<u>17803973-0</u> No. de EXPEDIENTE
2.	<u>BARRERA</u>	<u>AVILA</u>	<u>NORMA</u>	<u>79718431-0</u>

3. ALUMNOS DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

SOLICITAN LA AUTORIZACION DE IMPRESION DE LA TESIS TITULADA: "EL AREA DE ORGANIZACION COMO APOYO A UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

DEL AREA: ORGANIZACION

MEXICO, D.F. A 12 DE JULIO DE 19 88

[Signature] [Signature]
 FIRMAS DE LOS SOLICITANTES

OTORGO EL VOTO APROBATORIO Y CONFORMIDAD PARA ASISTIR COMO SINODAL AL EXAMEN PROFESIONAL

Vo. Bo.

L.A.E. JORGE H. MEJIA REYES
 DIRECTOR DE TESIS NOMBRE Y FIRMA

L.A.E. JORGE H. MEJIA REYES
 REVISOR DE TESIS NOMBRE Y FIRMA

Vo. Bo.

L.A.E. JORGE H. MEJIA REYES
 DIRECTOR DE LA CARRERA NOMBRE Y FIRMA

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EXAMENES,
 HACE CONSTAR LA APROBACION DE LA TESIS OBJETO DE ESTA SOLICITUD, Y AUTORIZA SU IMPRESION
 CD. UNIVERSITARIA, D.F., A 20 DE Julio DE 88
 "POR MI RAZA HABLARA MI ESPIRITU"
[Signature]
 LIC. EUGENIO RAMIREZ SANCHEZ MONROY