

37
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA PROBLEMATICA FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES EN EPOCAS DE CRISIS Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**Que en Opción al Grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

I S M A E L L I R A P E R E A

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

G.P. y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI

México, D.F.

1988



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 está 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

PROLOGO	7
INTRODUCCION	9

CAPITULO I

LAS ORGANIZACIONES

1. ¿Qué es una Organización?	13
2. Elementos que la forman.	14
3. Sus fines.	16
4. La responsabilidad de la organización ante la sociedad.	18

CAPITULO II

LAS FINANZAS DE LA ORGANIZACION EN EPOCAS DE CRISIS

1. Crisis y Descapitalización.	24
2. Los ciclos financieros en un ambiente de - crisis.	26
3. Posición y protección a la Inversión en - épocas de crisis.	30
4. Repercusiones de la crisis en la liquidez, resultados y crecimiento de las organizaciones.	31
5. La función financiera de las organizaciones.	34

CAPITULO III

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Definición.	47
2. Importancia y Necesidad.	50
3. Alcance y Limitaciones.	52
4. Objetivo.	54
5. Enfoques.	55

6. Métodos.	57
7. Fases.	69

CAPITULO IV

APLICACION PRACTICA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Solicitud.	80
2. Planeación.	81
3. Contratación.	88
4. Ejecución.	91
5. Informe.	106

CAPITULO V

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO PROFESIONAL IDONEO PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	128
---	-----

CONCLUSIONES	137
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	139
--------------	-----

PROLOGO

Cada vez que se menciona la palabra organización, viene al pensamiento la idea del empeño por conseguir algo a través de las actividades de -- una persona o personas a quienes unen intereses comunes, que persiguen la misma finalidad y efectúan operaciones con terceros. Por tanto, lo que determina la existencia de las organizaciones es su persistencia en un propósito, su capacidad para lograrlo y que a ese fin se destine la suma necesaria de recursos humanos, técnicos y materiales. Con estos elementos surge la organización en la sociedad, por lo que puede afirmarse que existe en la vida cotidiana como respuesta a una necesidad que comparte la colectividad. Dentro de la sociedad surge el fenómeno inflacionario que es la reducción de la capacidad de compra de la población, que se acentúa en los sectores de escasos recursos con menor capacidad y reservas para hacerles -- frente, hasta llegar a extremos dramáticos en los casos de las clases infraasalariadas y de las prácticamente marginadas del proceso económico. La organización misma recibe un impacto directo de esta naturaleza, con repercusiones en su política salarial --y la conflictividad que esto supone--, en particular cuando las demandas salariales por presiones sindicales le plantean la perspectiva de costos mayores, no plenamente recuperables a corto plazo, y en detrimento de sus utilidades y de su crecimiento ulterior. Entonces surgen los problemas de solidaridad y subsidiaridad que, aunados al de productividad constituyen enfoques de tipo social --independientemente -- del carácter financiero que en sí tiene este último concepto-- que se tornan críticos en épocas de crisis.

En la medida en que la organización crece y se diversifica, nace también la necesidad de la Administración como elemento coordinador de la misma.

Es indudable que dentro de la época en que vivimos, la necesidad de -- Administrarse y Administrar es un proceso en el que incurrimos diariamente, tanto es su uso (correcto e incorrecto), que necesitamos periódicamente hacer un examen constructivo respecto a nuestro comportamiento y al de las personas que conforman la estructura en la que vivimos, para identificar y controlar los errores en que se incurren y en los que caen las entidades por la incorrecta aplicación de los recursos de que disponen.

Pero la organización, como un producto social, lleva implícita su calidad de dinamismo, de desarrollo y evolución en sí misma. Esto trae apare

jada mayor complejidad en los elementos que la componen, haciendo indispensable el establecimiento de controles en las operaciones que realiza, para lograr los fines que la Administración se ha propuesto.

Por tal razón debe existir una revisión oportuna que permita dirigir y corregir las acciones y recursos utilizados para el logro de los objetivos trazados.

En este sentido, se encuentra la Auditoría Administrativa, la que - - constituye una moderna herramienta de control cuya función principal es la de emitir un diagnóstico sobre la Administración de una entidad, con base en un patrón ideal o en los planes previamente establecidos mediante la revisión, el estudio y análisis de la misma.

Actualmente, para comprender o practicar la Administración de cualquier tipo es preciso dedicarse al examen de la misma en varias de sus formas. Por tal motivo el propósito de esta investigación no pretende dar una nueva teoría o forma de Administración de las ya existentes, sino que lo que se pretende es exponer en un espacio limitado un panorama de la Auditoría Administrativa cuya naturaleza es tal, que en cualquier tipo de organización proporciona un servicio especializado a la Administración lo cual - le hace ser un medio distinto de cualquier otro tipo de técnicas.

Por otra parte hay que resaltar que esta investigación es solamente - un pequeño esfuerzo realizado con el propósito de contribuir en la medida de las posibilidades, al conocimiento y entendimiento de las técnicas utilizadas para la aplicación práctica de una Auditoría Administrativa y precisamente en la medida en que contribuya a conseguir ese propósito habrá - valido la pena su realización.

Lo anterior hace evidente la necesidad de solicitar al lector en cuestión, de la manera más humilde pero sincera, su comprensión y benevolencia, para todas aquellas deficiencias que en este trabajo sean detectadas en el transcurso del mismo.

INTRODUCCION

En los últimos años mucho se ha hablado de la productividad, constantemente se nos menciona que lo que necesita nuestro país para poder salir de su crisis es ser productivo, pues bien, esa productividad que tanto necesitamos la podemos lograr haciendo un uso adecuado de la Administración, esa disciplina que nos permite alcanzar objetivos organizacionales a través del esfuerzo humano coordinado y que como tal, requiere que sea revisada para poder comprobar que se este llevando a cabo de la mejor forma posible y si no es así estar en posibilidades de implantar las medidas correctivas que procedan.

Para este efecto la Auditoría Administrativa pone sus técnicas a disposición de quien quiera realizar este tipo de revisiones, esas técnicas permiten llevar a cabo de una manera formal la revisión de la Administración y de esta forma poder emitir un juicio de la situación administrativa que guarda una determinada organización.

Ahora bien, la Auditoría Administrativa constituye uno de los campos de estudio de la Administración y por lo tanto es susceptible de ser analizada en forma independiente sin que esto signifique que no tenga relación con aquella.

Por tal motivo esta investigación está enfocada al estudio de la Auditoría Administrativa y concretamente a su aplicación en el Área Financiera y para este propósito el desarrollo del presente trabajo es de tipo teórico-práctico.

La parte teórica se estudia en los primeros tres capítulos, donde se tratan principalmente tópicos sobre las Organizaciones como son: su definición, elementos que la forman, sus fines y su responsabilidad ante la sociedad, después, se aborda el aspecto de las finanzas de la Organización - en épocas de crisis que incluye temas como la crisis y descapitalización, los ciclos financieros en un ambiente de crisis, posición y protección a la inversión en épocas de crisis, repercusión de esta en la liquidez, resultado y crecimiento de las organizaciones, así como la función financiera de estas. Posteriormente se analiza a la Auditoría Administrativa, explicándose su definición, su importancia y necesidad, su alcance y limitaciones, su objetivo, los enfoques que pueden utilizar, los métodos que puede emplear y las fases que debe seguir para que se pueda llevar a cabo.

La parte práctica se estudia en el capítulo IV, en el cual se establece

cen las fases que constituyen la investigación y que a saber son: 1. Solicitud, 2. Planeación de la Auditoría Administrativa, 3. Contratación, 4. - Ejecución de la Auditoría Administrativa y 5. Informe.

El capítulo V nos explica quién es el profesional idóneo para llevar a cabo la Auditoría Administrativa que como es lógico suponer es el Licenciado en Administración.

Ojalá, que la estructura que presenta esta investigación permita un mejor entendimiento de la misma, que a fin de cuentas, es el objetivo que se pretendió al establecerla de esta forma.

CAPITULO I

LAS ORGANIZACIONES

Se ha vuelto una frase cansona decir que se vive en una sociedad organizacional. Las organizaciones nos rodean por todas partes. Nacemos en ellas y, generalmente, morimos en ellas. El espacio entre los dos puntos - en tiempo está colmado con ellas. Es perfectamente imposible escaparse de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos.

La "invasión" de las organizaciones puede verse mejor examinando lo que sucede, durante un día promedio, a una persona promedio. El día comienza al despertarse con la música de un radio-reloj. Obviamente que el radio fue producido por una organización y que la estación de radio es una organización. La música que se oye fue seleccionada con un mercado específico en mente, probablemente sobre la base de una investigación de los consumidores llevada a cabo por una organización. Si tomamos una ducha o nos afeitamos o nos preparamos, de cualquier manera, para el día que se inicia, utilizamos productos manufacturados, comercializados y vendidos por organizaciones. Unas organizaciones nos han convencido de que ciertas fragancias son mejores que otras y por ello nos perfumamos o utilizamos loción para después de la afeitada con base en los gustos creados por los comercializadores de los productos. Los alimentos están sobre la mesa, al tomar el desayuno, como consecuencia de una vasta red de organizaciones agrícolas que permiten que una sociedad urbana exista. También en este caso -- nuestros gustos, y aún nuestro apetito, están "coloreados" por la comercialización ya que es malo comer demasiado porque se daña la apariencia personal y ciertos alimentos son para el desayuno y otros no. Tomamos luego un vehículo que nos lleva al trabajo y allí estamos verdaderamente atrapados por una organización. Y así se continúa a todo lo largo del día hasta que llega la noche. Tal vez el único momento en el cual nos escapamos de las organizaciones es cuando decidimos irnos a dormir.

El ejemplo anterior, extremadamente simplificado, se incluye para -- ilustrar que el análisis de las organizaciones no es cosa trivial y que -- tampoco se trata de un ejercicio académico. Las organizaciones se analizan continuamente desde una gran variedad de ángulos.

1. ¿QUE ES UNA ORGANIZACION?

Es indispensable abordar el difícil problema de hacer un ensayo para precisar lo que es una organización.

El concepto de organización es uno de los más usados en la actualidad. Y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, una de las dificultades principales de esa definición radica en que la idea de organización es un concepto analógico; esto es: se aplica a diversas realidades, en sentido parte idéntico, y parte diverso.

Considerando a la organización como un ente económico, su concepto quedaría de la siguiente forma:

Una organización es un conjunto de individuos que interactúan de forma definida, compartiendo recursos, para lograr los siguientes objetivos:

- a) Una remuneración económica,
- b) Una remuneración no económica,
- c) Generar un valor económico agregado,
- d) Satisfacer alguna necesidad y,
- e) Permanecer

2. ELEMENTOS QUE LA FORMAN.

Las organizaciones están formadas, esencialmente, por tres clases de elementos:

A. BIENES MATERIALES:

a) Ante todo integran a la organización sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

b) Las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos, v.gr.: madera, hierro, etc.; las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción v.gr.: combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.; los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego, v.gr.: para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la organización.

c) Dinero: toda organización necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la organización posee, como representación del valor de todos los bienes que antes se han mencionado, un "capital", constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

B. HOMBRES:

Son el elemento eminentemente activo en la organización y, desde luego, el de máxima dignidad:

a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especialmente antes de ingresar a su puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser también calificados o no calificados.

b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

c) Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas -- administrativos, métodos, controles, etc.

d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

C. SISTEMAS:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son -- los bienes inmateriales de la organización:

a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la organización es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

3. SUS FINES.

Debe hacerse aquí una distinción, cuyo olvido suele producir grandes - confusiones: una cosa es buscar los fines de la organización objetivamente- considerada, y otra muy diversa es analizar cuáles son los fines que persi- guen, él, o los empresarios:

A. FINES DE LA ORGANIZACION OBJETIVAMENTE CONSIDERADA

a) Su fin inmediato: es "la producción de bienes y servicios para sa- tisfacer las necesidades de un mercado". En efecto: no hay ninguna organiza- ción que no se establezca para lo grar este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

b) Fines mediatos: supone esto, analizar qué se busca con esa produc- ción de bienes y servicios, debe hacerse aquí una división entre la organi- zación pública y privada:

La organización privada:

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción- de alguna necesidad de orden general o social.

Se ha hablado de un beneficio económico más bien que de "utilidades", - para comprender todos los casos, fijándonos sólo en la diferencia entre lo- que se invierte y lo que se obtiene. Se ha señalado también que esto no pue- de obtenerse, si la producción de la organización no está respondiendo a -- una necesidad más o menos generalizada o social: cuando esta necesidad desa- parece, la organización pierde su razón de ser, y tiene que cerrar.

La organización pública:

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, - pudiendo obtener, o no, beneficios.

(Nótese que son los mismos términos del caso anterior, pero invertidos en su orden).

La organización pública podrá trabajar obteniendo beneficios, pero pue- de ocurrir también que se haya planeado aun a base de pérdidas, porque el - fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfa- cer necesidades.

B. FINALIDADES SUBJETIVAS DEL EMPRESARIO

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecua- das: esto es lo que mueve de suyo a todo empresario a crear y mantener la - organización.

Pueden existir, y de hecho existen, finalidades colaterales, tales - -

como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc. etc.

Debe advertirse que estas finalidades, pueden, en forma artificiosa, colocarse en primer lugar, v.gr.: en un hombre de negocios que ya obtiene en otras organizaciones lo necesario para su vida.

C. FINALIDADES DE OTROS ELEMENTOS

Por cuanto hace a los demás elementos que intervienen en la organización, como pueden tener algunas funciones empresariales, señalaremos los fines que se proponen al trabajar en la misma.

Por parte de los empleados, técnicos y jefes. Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

El obrero. Al igual que el empleado, suele buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.

El capitalista. Suele tratar de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.

4. LA RESPONSABILIDAD DE LA ORGANIZACION ANTE LA SOCIEDAD.

Es preciso determinar las responsabilidades y derechos de la organización en la sociedad en que se desenvuelve y fijar las particularidades de la actividad empresarial en el contexto económico que se vive en la actualidad, con especial mención a la experiencia de México.

La evolución socioeconómica, tanto en México como en el resto del mundo, ha llevado a una división del trabajo que permite que los bienes y servicios sean producidos y distribuidos en grado tal de especialización y volumen, que tanto los costos de producirlos como las cantidades producidas sean accesibles y suficientes para satisfacer la demanda que la misma sociedad ha creado de dichos bienes y servicios. Surge, así, la necesidad de que existan organizaciones especializadas en producir y distribuir productos y servicios, o grupos de ellas que lo hagan con eficiencia y justifiquen así su presencia en la sociedad.

En el caso de México, el país vive un tipo de economía mixta, en la cual conviven organizaciones propiedad de particulares y otras que son propiedad del Estado, es decir, éste interviene directamente en la actividad económica. Hay, además, no pocos núcleos empresariales propiedad de ambos sectores en proporciones variables y regímenes de administración de diversos tipos. Las organizaciones propiedad de particulares revisten, también, multitud de modalidades en cuanto a su régimen de propiedad; desde aquéllas propiedad de un solo individuo, hasta las que pertenecen a un gran número de accionistas, pasando por una extensa gama de sociedades de tipo familiar; otras pertenecen a un grupo reducido de socios; algunas son organizaciones de capital extranjero; no pocas son sociedades de nacionales asociados con capital extranjero, y existen muchos otros tipos más.

No obstante esta multitud de variantes de propiedad, la organización, como núcleo constituido con elementos propios, tanto físicos como financieros, humanos, administrativos y tecnológicos, tiene derechos y responsabilidades comunes ante y para con la sociedad de que es parte integrante. Por su mera existencia de núcleo productor o distribuidor, y porque la sociedad le ha conferido el derecho a operar los recursos con que cuenta, haciendo abstracción del mérito o accidentes socioeconómicos que culminaron en que en que su propiedad recayera en determinadas personas o entidades, la organización ha contraído obligaciones indeclinables y derechos irrenunciables.

Procede hacer un análisis de sus obligaciones básicas. La organización

debe ser permanente y su crecimiento ha de ser continuo para asegurarlo -- así; sus administradores deben saber sortear las vicisitudes que la organización tendrá necesariamente en su transcurrir, sean éstas de tipo financiero, de cambios tecnológicos, de cambios en costumbres o modos, de crisis de propiedad, de problemas de personal o aun de actos de fuerza mayor o incontrolables por su administración.

Las organizaciones de carácter temporal o demasiado vulnerables a contingencias que pongan en peligro su existencia, atentan contra los derechos del personal que trabaja en ellas, contra los proveedores de sus materiales y servicios, que ya cuentan con sus consumos, contra el público -- usuario de sus productos, que ya ha hecho una necesidad o preferencia de ellos, y contra el Estado, cuya contribución impositiva le es necesaria.

Permanecer significa encarar todas estas obligaciones día a día, sin desfallecer, con la previsión necesaria para superar los escollos que se presentan. Significa, también, el no originar, con una eventual desaparición, un hueco que dañe a la sociedad en su conjunto y que disminuya el -- caudal de riqueza que sirve a la prosperidad de la sociedad. Para permanecer es necesario crecer. La organización que no crece ha iniciado, en realidad, su marcha hacia la extinción.

Procurar el crecimiento es expandir el volumen de producción o venta; es incursionar en nuevos productos afines en su fabricación o su mercado; es prevenir la interrupción o disminución de la demanda que se tiene, con nuevos productos que sustituyan a los actuales; es investigar nuevos usos y mercados de los productos que se asemejan. Es, en fin, concebir la operación de la organización como la continuación del esfuerzo que propicia su permanencia.

La organización tiene la obligación de lograr productividad, entendida ésta como la capacidad de producción o distribución al menor costo posible, teniendo muy en cuenta la calidad que demanda su mercado. Debe poner a disposición de la sociedad sus productos y servicios al precio justo que requiere su permanencia, la capacidad de pago de sus usuarios y la competencia a que se enfrente.

Productividad y permanencia son conceptos hermanados en la vida empresarial cuando ésta es honesta y carenta de privilegios. La organización -- productiva adquiere una trayectoria y velocidad de crecimiento propios, -- puesto que la productividad abate los costos y esto permite una reducción en precios que promueve un mayor volumen de demanda y producción, cerrando así el círculo del éxito de la entidad.

Uno de los elementos de mayor gravedad en el proceso inflacionario lo constituye la escasez de producto ante una demanda creciente. De esta manera, el aumento de producción se convierte en un factor esencial en el combate de la inflación. En consecuencia, de manera especial en épocas inflacionarias, la productividad que permita una abundancia de oferta a precios justos es, tal vez, la mayor responsabilidad que enfrentan los empresarios.

La organización tiene la obligación de crear empleos cada vez en mayor cantidad y esto sólo puede lograrlo procurando su crecimiento, que a su vez se promueve con una creciente productividad. Es preciso reflexionar en la aparente incongruencia de lograr mayor productividad por la vía de la automatización y, simultáneamente crear más empleos. En verdad, la organización tiene mayor responsabilidad en ser eficiente que en crear -- empleos; sin embargo, su mayor eficiencia logrará su desarrollo acelerado y éste, a su vez, la creación de mayor número de empleos.

En el caso de la economía mexicana, ésta adolece de un índice de desempleo de elevadas proporciones, que obliga a todo el país a crear empleos para garantizar el desarrollo armónico de la sociedad y, por ende, hacer posible la vida de la organización dentro de ella. La creación de empleos debe ser un esfuerzo conjunto de todos los segmentos de la sociedad, con objetivos de desarrollo que hagan viable el crecimiento de organizaciones y empleos en forma concertada, y que no consistan en un esfuerzo aislado por parte de cada organización que pudiera poner en peligro su propia existencia, en un afán desproporcionado de procurar más empleos de los que naturalmente puede generar.

No es preciso abundar en que la organización tiene también obligaciones de tipo fiscal, de carácter reglamentario, de capacitación a su personal y de otros múltiples tipos que le imponen la sociedad y el Estado. Su necesidad ya no se pone en duda; sin embargo, es preciso insistir en que todas estas obligaciones son hoy abrumadoras para muchas organizaciones -- pequeñas y medianas y que el Estado requiere hacer un análisis realista de la carga que se impone y revisar y modificar la reglamentación relativa para que sea concordante con la posibilidad de trámite y gestión de un número considerable de ellas.

Las obligaciones conllevan derechos y la organización los merece en forma definida y concluyente, sobre todo al considerar el elemento de -- riesgo que afronta. Tiene derecho al respeto y consideración por parte de la sociedad y del Estado, no sólo hasta el grado en que las leyes garanticen la libertad de trabajo, de propiedad y de empresa, sino aún más

allá, hasta el que merece quien elige por vocación y espíritu industrial, la obligación de permanecer, producir, crear empleos y poner en riesgo el producto de su trabajo.

CAPITULO II

LAS FINANZAS DE LA ORGANIZACION EN EPOCAS DE CRISIS

Las empresas mexicanas han sufrido importantes cambios en su estructura financiera durante los últimos años.

Los principales factores que han influido en esta transformación son los siguientes:

- . Inflación anual superior al 100 por ciento.
- . Duplicación de la tasa de desempleo abierto.
- . Tasa negativa de inversión.
- . Severa escasez de divisas para importar bienes indispensables para la producción.
- . La mayor deuda externa del mundo e incapacidad del país para hacer frente a los pagos de amortización de la misma.

Esto acarreado que desde el punto de vista operativo, la situación sea difícil; los márgenes de utilidad se han visto reducidos sustancialmente, y los principales factores que contribuyeron a esta reducción en las utilidades son:

1. El constante incremento en costo de producción que afecta, principalmente, a negocios cuyos productos se encuentran bajo el régimen de control de precios, pero que, en términos generales, afecta a toda la industria, reduciendo sus márgenes de operación.
2. El incremento en las tasas de interés a niveles nunca visto en México, que han afectado el flujo de efectivo de los negocios y deteriorado su utilidad.
3. La no reducibilidad de la depreciación proveniente de la revaluación de los activos fijos, hecho que no tiene efecto en el flujo de caja de la empresa, pero que reduce su capacidad para renovar su maquinaria y equipo, y, por lo tanto, la descapitaliza.

Ante esta situación es posible imaginar el deterioro de la estructura financiera de la empresa, situación que se ha precipitado debido a la crisis económica por la que atraviesa el país.

1. CRISIS Y DESCAPITALIZACION

Una de las implicaciones importantes de la crisis, que afecta el crecimiento de las unidades generadoras de producción o sea las empresas, y con ello al de la economía en su conjunto, es su repercusión en el proceso de descapitalización de las mismas.

Tales implicaciones se derivan de:

- a) Los controles de precios.
- b) La toma de decisiones con base en valores históricos.
- c) Los efectos fiscales de la inflación.

a) Los controles de precios.

En el supuesto de proteger a los grandes sectores de la población de los efectos de la inflación, o en el afán de controlar la inflación por su manifestación y no por sus causas, el sector público, en muchos casos, impone controles de precios a los alimentos y a otros bienes y servicios. Con ello se altera el precio relativo de esos bienes y se distorsiona la asignación de recursos en la economía.

Cuando este control se ejerce, invariablemente falta incentivo en la producción de tales bienes y servicios, cuyo precio se queda a la zaga con respecto al de los otros bienes, mientras que los costos de su producción aumentan de acuerdo con el nivel general de precios.

Esto abate los márgenes de rentabilidad y con ello el incentivo a ampliar el aparato productivo en los sectores de precio controlado.

b) La toma de decisiones con base en valores históricos.

El análisis de los estados financieros en cada entidad, basado en valores históricos, puede llevar a sobreestimar utilidades o a considerar utilidades inexistentes y a tomar decisiones erróneas, que disminuyen en términos reales la capacidad financiera de la empresa para cubrir el proceso de capitalización.

Por otro lado, cuando la legislación permite una tasa de depreciación basada en valores históricos y no en valores actuales, el costo real de reposición de los bienes de capital no se cubre y, por tanto, se afecta la disponibilidad de fondos de reinversión, con lo cual se puede descapitalizar a la empresa.

c) Los efectos fiscales de la inflación.

Aun cuando las tasas del impuesto sobre la renta no se modifican durante un proceso inflacionario, los ingresos nominales de las organi-

zaciones aumentan generalmente al ritmo de la inflación, lo que implica el aumento de la proporción del ingreso gravable de las entidades deben pagar al fisco.

Esto va en detrimento de la principal fuente de financiamien- - to de la inversión, que son las utilidades de las empresas, una vez descontados los impuestos. La importancia de este efecto se reduce cuando las -- organizaciones ya se encuentran dentro de la tasa máxima de impuestos a su ingreso global.

2. LOS CICLOS FINANCIEROS EN UN AMBIENTE DE CRISIS

Las entidades tienen dos ciclos financieros claramente definidos: uno a corto plazo y otro a largo plazo.

El ciclo financiero a corto plazo es aquel que incluye la adquisición de materiales y servicios, su transformación, venta y, finalmente, su recuperación en efectivo. Se realiza en lo sustancial con el capital de trabajo, que está representado por los activos y pasivos circulantes.

El ciclo financiero a largo plazo es el que se realiza con las inversiones de carácter permanente, que se efectúan para lograr los objetivos de la empresa. Intervienen en el ciclo financiero a corto plazo a través de la incorporación gradual de la depreciación, amortización y agotamiento. Su recuperación se realiza a través del precio de venta de los productos o servicios que se produzcan o suministren.

En cuanto al ciclo financiero a corto plazo, éste se inicia generalmente con efectivo aportado por los accionistas, el cual se convierte en materias primas que son transformadas, agregándose mano de obra y otros insumos. Además, como se ha señalado antes, recibe un flujo continuo de las inversiones permanentes del ciclo financiero a largo plazo, a través de una absorción gradual de depreciación, para así obtener productos terminados que, con el agregado de un margen de utilidad, se venden y transforman en cuentas por cobrar y, finalmente, en efectivo. En este ciclo participan, también, los financiamientos a corto plazo, que pueden ser a través de proveedores, banca, acreedores diversos, etc., cuyos fondos intervienen en este ciclo definido. Un elemento importante que caracteriza este ciclo es la presunción razonable de que cada uno de los conceptos que lo integran deben transformarse en efectivo en un plazo no superior a un año.

En épocas de crisis, el ciclo financiero a corto plazo tiene transitorios importantes en los elementos que lo componen; los principales son:

EFFECTIVO

El efectivo que se genera conlleva el riesgo de no ser suficiente para cubrir las siguientes operaciones básicas en la vida de la empresa, como son:

- a) Reponer las mismas unidades de inventario.
- b) Reponer la capacidad de producción instalada.
- c) Pagar el necesario rendimiento sobre la inversión.

d) Cubrir el crecimiento normal de la organización.

CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar tienden generalmente a incrementarse en una -- magnitud superior al crecimiento real de las operaciones de la entidad, -- tendiendo así a absorber una mayor porción del capital de trabajo y a difi-- cultar el financiamiento del mismo.

La empresa, al mantener altas inversiones en cuentas por cobrar, su-- fre pérdidas por exposición a la inflación, dado que al convertirse las -- cuentas por cobrar en efectivo, éste tendrá un poder de compra menor al -- que tenía en la fecha en que fue realizada la venta o servicio.

INVENTARIOS

En épocas inflacionarias suele presentarse cierta escasez, provocada-- por varias causas, entre las cuales son más importantes el ocultamiento de -- los productos con fines especulativos y las demandas adicionales de los fa-- bricantes que requieren más materiales para garantizar sus programas de -- producción a precios actuales.

En cuanto a los productos terminados, el comerciante demanda general-- mente cantidades superiores a las que normalmente necesita, debido a su -- deseo natural de convertir el efectivo en inventarios y proteger su inver-- sión. Al mantener altas inversiones en inventarios la organización se ampa-- ra parcialmente del impacto inflacionario, ya que en esta inversión es sus-- ceptible de modificarse el precio de venta, dado que al tratarse de acti-- vos no monetarios no perderán su valor en el transcurso del tiempo.

CUENTAS POR PAGAR

Los financiamientos de las materias primas se hacen más difíciles, ya -- que por causa de la escasez, los proveedores establecen condiciones de cré-- dito más rígidas, teniéndose que pagar precios altos con créditos limita-- dos, con el riesgo de que fallen los programas de producción por no contar -- se con las materias primas necesarias.

MANO DE OBRA

La mano de obra se encarece al multiplicarse las demandas obreras pa-- ra aumentar los salarios y, a consecuencia de lo anterior, se elevan los - -- costos de producción y los gastos de operación.

FINANCIAMIENTOS

Los créditos se hacen más caros, ya que las tasas de interés bancario -- suben y los créditos, por lo general, son restringidos. Las tasas de inte-- rés suelen incluir los índices inflacionarios y, además, se requieren - -- otras fuentes diferentes de financiamiento.

En resumen, el flujo de fondos en el ciclo financiero a corto plazo - se ve alterado seriamente, dado que la transformación de los conceptos que lo integran resiente el efecto del ámbito económico del país, así como del entorno particular de la entidad.

Por lo que respecta al ciclo financiero a largo plazo, éste se debe - iniciar con recursos provenientes de los accionistas o de financiamientos - a largo plazo, los cuales se invierten en activos fijos como terrenos, - - plantas, equipos, edificios, etc., que contribuirán a que la empresa logre sus objetivos.

En épocas de inflación, estas inversiones no son erosionadas, debido - a que consisten en bienes cuyo precio por lo general se eleva en la misma - o mayor proporción que la tasa de inflación y, por tanto, su costo es susceptible de modificarse en el transcurso del tiempo.

Al tratarse de inversiones que son poseídas y utilizadas por la orga - nización durante varios años, su costo no representa el valor actual, y co - mo la negociación recupera esta inversión a través de depreciación, amorti - zación o agotamiento, aquéllas se basan en costos históricos, y los recur - sos que se generen no serán suficientes para reponer la capacidad de pro - ducción instalada o de servicios con que se cuenta.

Además, al preparar la entidad su información financiera utilizando - costos históricos, estas inversiones resultarán más distorsionadas, por lo que generalmente tendrán una influencia mayor al actualizarse la posición - financiera y los resultados de las operaciones.

La empresa, al mantenerse una alta inversión en activos fijos, está - - protegida en forma importante del efecto que producen la inflación y la -- devaluación, por ser esta inversión susceptible de conservar su valor.

En el ciclo a largo plazo intervienen en forma importante los finan - - ciamientos a largo plazo, los cuales se hacen más caros y difíciles, al -- punto de llegar a contratarse con tasas variables de interés. Los financia - - mientos en moneda extranjera son más accesibles para las organizaciones -- grandes, pero se corre el riesgo de registrar pérdidas importantes en caso de devaluaciones monetarias.

El capital contable representa la propiedad de los accionistas; está - - formado por las aportaciones de los socios o de los accionistas o de ambos y las utilidades que ha retenido la empresa y es, en la generalidad de los casos, el elemento de mayor importancia en el ciclo financiero a largo pla - - zo.

Este concepto presenta problemas peculiares en épocas inflacionarias,

ya que en el transcurso del tiempo la empresa puede descapitalizarse si decreta dividendos sobre utilidades inexistentes o inferiores a las reportadas con base en costos históricos que no incluyan costos de reposición de inventarios ni una depreciación capaz de generar un flujo de fondos suficiente para reponer la capacidad de producción o de servicio instalada.

En semejantes condiciones, con el transcurso del tiempo, la inversión de los accionistas pierde poder de compra gradualmente y en una situación inflacionaria aguda la descapitalización puede ser de tal magnitud que se traduzca en la desaparición de la organización.

3. POSICION Y PROTECCION A LA INVERSION EN EPOCAS DE CRISIS.

Por la problemática debida a los procesos inflacionarios y a las eventuales devaluaciones, la estructura financiera de las entidades tiende a perder las proporciones adecuadas en sus partidas monetarias en moneda nacional, en moneda extranjera y en partidas no monetarias.

A continuación se examina cada una de ellas.

PARTIDAS MONETARIAS EN MONEDA NACIONAL

En épocas de inflación, el activo monetario produce una pérdida y el pasivo genera una utilidad por exposición, por lo que deben evitarse pérdidas nivelando su posición y procurando convertir activos monetarios en activos no monetarios, así como promoviendo endeudamientos en moneda nacional para convertirlos en activos no monetarios.

Los activos y pasivos monetarios en moneda nacional representan unidades monetarias a cobrar o pagar y, por lo tanto, pierden gradualmente su poder de compra con el transcurso del tiempo.

PARTIDAS MONETARIAS EN MONEDA EXTRANJERA

La exposición de la empresa a los efectos de la devaluación de la moneda se producen en dos sentidos; las inversiones en moneda extranjera generan utilidad, y las obligaciones mayores costos o pérdidas, por requerirse más unidades de moneda nacional para cubrir el pasivo contraído en moneda extranjera.

PARTIDAS NO MONETARIAS

El riesgo de una organización aumenta cuanto menor sea la inversión del capital en partidas no monetarias. Las partidas no monetarias representan, generalmente, bienes que son susceptibles de modificar su precio en vista de la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Una entidad con altas inversiones en inventarios o activos fijos está generalmente protegida contra pérdidas importantes por exposición a la inflación.

En vista de las consideraciones anteriores, es preciso procurar un equilibrio apropiado de partidas monetarias en moneda nacional, partidas monetarias en moneda extranjera y partidas no monetarias.

4. REPERCUSIONES DE LA CRISIS EN LA LIQUIDEZ, RESULTADOS Y CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.

La función económica-financiera fundamental de la entidad es la tendente a allegarse fondos suficientes para hacer funcionar los distintos campos de su actividad y que éstos, a su vez, generen utilidades que, finalmente, a través de sus ciclos financieros, se transformen en efectivo, en los volúmenes adecuados, a fin de proporcionar la liquidez necesaria para su ágil operación. Además, la velocidad con que se transforme nuevamente el dinero en bienes y servicios, y éstos en dinero, optimizará en términos generales la redituabilidad de la inversión.

En un entorno inestable, con constantes cambios económico-financieros en la vida de la empresa causados principalmente por la inflación y la devaluación, los flujos de los ciclos financieros se alteran y producen, en muchas ocasiones, en demérito en la liquidez de la organización, es decir, se sufre un quebranto en la capacidad de la misma para cubrir sus obligaciones a corto y a largo plazo.

Un problema grave a que se enfrenta la administración de las entidades es no contar con una buena información actualizada que le permita administrar y tomar decisiones adecuadas al momento.

La medida de liquidez más usual es conocer el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo de efectivo del ciclo financiero a corto plazo, obteniendo la relación que se tiene entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Puede observarse que, en tiempos inflacionarios, esta relación se va reduciendo, debido a que el capital de trabajo tiende a disminuir, principalmente por requerirse un mayor número de unidades monetarias de las generadas por la depreciación o amortización para reponer la capacidad productiva instalada, y por decretarse dividendos sobre utilidades superiores a las realmente obtenidas.

Al explorar con más detalle la relación anterior se apreciará que el efectivo disponible disminuye en razón del pasivo circulante, las inversiones en cuentas por cobrar son mayores en relación con las ventas, es decir, su rotación es menor, los inventarios tienen la misma tendencia que las cuentas por cobrar y los pasivos circulantes se incrementan en una proporción mayor que el crecimiento de las cuentas por cobrar e inventarios.

Un factor adicional de consideración que drena el capital de trabajo,

por ser el recurso interno de generación de fondos más importante de la organización, lo constituye el reporte de una utilidad no actualizada y corriente, por tanto, del poder de compra para restituir los valores de reposición que tiene que consumir la entidad en el futuro.

En cuanto a la solvencia de la empresa, desde el punto de vista de su ciclo financiero a largo plazo y su relación entre la participación que existe entre los recursos externos y los correspondientes a los accionistas, se observa que va aumentando si no se separan utilidades para reinversión y se decretan dividendos con cautela.

En cuanto a los resultados de las operaciones de las organizaciones, los ingresos provenientes de las ventas tienen un poder adquisitivo menor y, en consecuencia, pueden no ser suficientes para reponer los inventarios y la capacidad productiva instalada.

Los ingresos por concepto de alquileres, comisiones, servicios, intereses, etc., también se ven afectados por la pérdida del poder de compra de la moneda y con ellos no puede reponerse la misma cantidad de bienes y servicios que se han realizado. Al fin de un período se tiene una mezcla de moneda de diferente poder de compra, que serán tan diferentes como se haya ido comportando la inflación.

Los costos de venta y gastos tienen el mismo problema de los ingresos en cuanto a la mezcla de monedas de diferente poder de compra, que se agrava si no tienen la influencia de los precios de los inventarios consumidos a precios de reposición, ni la de los cargos por depreciación que permite generar los recursos suficientes para poder reponer en un futuro la capacidad fabril instalada; en aquellas entidades en donde la mano de obra tiene una participación importante o sustancial, los resultados se ven afectados por importes de mano de obra no actualizada, sino registrada a los precios a los que fue liquidada.

Como consecuencia de lo señalado, la utilidad antes del impuesto sobre la renta y, en ciertos países, el reparto de utilidades a los trabajadores, representa la suma de moneda con diferente poder de compra, que difiere del resultado que se obtendría con una moneda del mismo valor que mostrara resultados reales y actualizados. Si las leyes impositivas no permiten esta actualización y gravan las utilidades determinadas con base en resultados obtenidos a los precios en que se efectuaron las operaciones, se están gravando y repartiendo utilidades no reales.

Por último, a causa de todas estas perturbaciones, la administración no cuenta con una buena información que le sirva de base para tomar deci-

siones que lleven a la empresa por buen rumbo para que perdure su vida.

Cuando la moneda pierde poder adquisitivo, los precios suben y, por consiguiente, las ventas crecen en unidades monetarias; así, las utilidades que se obtienen en tales circunstancias pueden originar una falsa sensación de prosperidad. Con inflaciones altas, a pesar de incrementos significativos en las ventas, puede darse el caso de producirse una disminución en el volumen en unidades físicas de las mismas, y la utilidad que se realice tal vez no sea suficiente para reponer la capacidad de poder de compra de los accionistas, a pesar de que en términos de dinero su propiedad sea mayor. Por ello, no sólo su crecimiento natural, sino también la conservación del monto real, se ven sujetos a riesgos graves de deterioro.

5. LA FUNCION FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES.

Una organización puede visualizarse, en un momento determinado en- tiempo, como una agregación de fondos, fondos que provienen de muy diver- sas fuentes: inversionistas que compran acciones, acreedores que le otor- gan crédito y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores. Los fondos mencionados tienen múltiples usos: en activos fijos para la produc- ción de bienes y servicios, en inventarios para garantizar la producción - de bienes y servicios, en inventarios para garantizar la producción y las- ventas, en cuentas por cobrar y en caja o en valores negociables para ase- gurar las transacciones y la liquidez necesaria. Los fondos de la entidad- son estáticos en un momento dado, aunque el conjunto cambie con el tiempo, cambios que conocemos como flujos de fondos. En un negocio en marcha, los- fondos fluyen de manera continua a través de toda la organización. El con- cepto de Administración Financiera implica que esos flujos de fondos se -- manejen de acuerdo con algún plan pre-establecido.

El Gerente financiero se responsabiliza, principalmente, por:

a) Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organi- zación; en otras palabras, su tamaño y su crecimiento.

b) Definir la destinación de fondos hacia activos específicos de mane- ra eficiente.

c) Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, es decir, de-- terminando la composición de los pasivos.

El gerente financiero estuvo encargado en el pasado casi exclusivamen- te de la última de estas funciones. Su papel ha venido aumentando en impor- tancia hasta llegar al sitio que tiene hoy y que lo liga con toda la orga- nización. En otras palabras, el gerente financiero tiene que ver hoy con - aspectos de dirección general mientras que en el pasado sólo debía preocu- parse por la obtención de fondos y por el estado de caja de la empresa. En años recientes, la combinación de factores tales como la competencia cre-- ciente, la inflación persistente, la explosión tecnológica que exige canti- dades apreciables de capital, la preocupación nacional, cada día mayor, -- por los problemas del medio ambiente y de la sociedad, las regulaciones gu- bernamentales cada vez más estrictas para controlar las sociedades y la -- importancia de las operaciones internacionales, ha sido decisiva para obli- gar al gerente financiero a asumir responsabilidades de dirección general.- Más aún, estos factores han exigido a las entidades un grado considerable-

de flexibilidad para sobrevivir en un medio de cambios permanentes. La "vieja manera de hacer las cosas" no es apropiada en un mundo en el cual las soluciones se vuelven obsoletas muy rápidamente. La competencia exige una adaptación continua a las condiciones cambiantes del medio.

La capacidad del gerente financiero para adaptarse al cambio y la eficiencia con que planea el manejo de los fondos que requiera la empresa, con que identifique la adecuada asignación de esos fondos y la obtención de los mismos, son aspectos que influyen no solamente en el éxito de la organización a la cual preste sus servicios sino que afectan también la economía en general. En la medida en la cual los fondos se asignen equivocadamente, el crecimiento de la economía será lento y en época de escasez y de necesidades económicas insatisfechas será algo que va en detrimento de toda la sociedad. La asignación eficiente de recursos en una economía es vital para el crecimiento óptimo de la misma y también para asegurar a los ciudadanos el más alto nivel de satisfacción a sus deseos. El gerente financiero, a través de una óptima asignación de fondos, contribuye al fortalecimiento de su empresa y a la vitalidad y crecimiento de toda la economía.

A. Su concepto

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Finanzas es "una disciplina constituida por elementos económicos, particularmente contables y administrativos, así como jurídicos y sociales, que se encarga de la investigación, el desarrollo y el estudio del manejo de recursos dentro de cualquier entidad pública o privada. Mediante una adecuada técnica financiera se debe planear, decidir y realizar el acopio, el control y la aplicación de tales recursos, y muy concretamente el numerario (entendiendo por numerario las disponibilidades), cuidando de optimizar su rendimiento mediante un empleo racional que procure el satisfactorio desarrollo de las actividades de la entidad, considerando el ambiente económico, social y político en que ésta se desenvuelva".

Concretamente Finanzas es la disciplina que se encarga de la DETERMINACION, OBTENCION, ASIGNACION Y EVALUACION de las necesidades económicas de una organización para maximizar el aprovechamiento de los recursos económicos con que cuenta.

B. Su importancia

Como tantas cosas en el mundo contemporáneo, el contenido de las finanzas ha experimentado algunos cambios importantes en años recientes. Antes de 1950, la función principal de las finanzas fué obtener fondos. --

Después, se prestó mayor atención al uso de los fondos, y uno de los acontecimientos importantes del comienzo de la década de los cincuentas fué un análisis sistemático de la Administración interna de la empresa, enfocando la atención de las corrientes de fondos dentro de la estructura de la corporación.

El aspecto financiero no sólo esta presente en todas las decisiones de la organización, sino que su importancia es tal que una de las maneras más comunes de evaluar su desarrollo es a través del diagnóstico financiero.

Al elaborarse procedimientos para usar el control financiero en el proceso de la Administración, la función de las Finanzas ha adquirido creciente importancia en la dirección general de la empresa.

Esta se puede valorar al encontrar que el director financiero se elige cada vez más frecuentemente como director general de la entidad.

La promoción del funcionario financiero a la dirección general, se debe sobre todo a que comúnmente más que los restantes funcionarios, -- tiene mayor interacción con las otras áreas funcionales, lo mismo que con grupos o elementos externos a la empresa, es decir, el ámbito de sus responsabilidades se amplía considerablemente en forma paralela al volumen de operaciones del negocio, su mayor complejidad y la necesidad creciente de planeación.

En el pasado, al funcionario simplemente se le decía cuánto dinero necesitaba la empresa y se le confería entonces la responsabilidad de obtener dichos fondos.

Con el nuevo sistema, el gerente financiero se enfrenta a cuestiones fundamentales referentes a las operaciones de la empresa comercial. Estas cuestiones --el nuevo dominio de las finanzas-- se ha expresado como sigue:

1. ¿De qué tamaño debe ser una empresa, y con que rapidez debe crecer?
2. ¿En qué forma debe poseer sus activos?
3. ¿Cuál debe ser la composición de su pasivo?

El hecho de que la participación en la planeación financiera a corto y a largo plazo y en los planes de acción de las otras áreas, sea la función más importante del administrador financiero y siendo la planeación lo que permite a los dueños conocer el futuro de sus inversiones, ayuda en mucho a que el ejecutivo de finanzas sea propuesto para ocupar la alta -- dirección.

Tal como se encuentra hoy en día, el foco principal de las finanzas está en las decisiones y acciones que afectan al valor de la entidad. El valor de la organización depende actualmente de la corriente esperada de ganancias que producirá en el futuro, así como del grado de riesgo de estas ganancias futuras proyectadas.

Las decisiones financieras afectan a la cuantía de la corriente de ganancias o lucratividad, y al grado de riesgo de la empresa. Las decisiones financieras afectan el riesgo y la lucratividad, y estos dos factores determinan conjuntamente el valor de la entidad.

Entre otras decisiones podemos encontrar la de escoger la industria en la que hay que operar, la mezcla de mercados de productos de la organización. Hecha esta elección, la lucratividad y el riesgo se determinarán por decisiones relativas a la magnitud de la empresa, los tipos de equipos que se usarán y la extensión con que se empleará la deuda, la posición de liquidez de la entidad.

Estas decisiones generalmente afectan al riesgo y a la lucratividad. Por ejemplo, una mejora de la posición del efectivo reduce el riesgo, pero, puesto que el efectivo no es un activo que produce ganancias, convertir otros activos en efectivo reduce también la lucratividad.

El gerente financiero trata de lograr el equilibrio particular entre el riesgo y la lucratividad que elevará al máximo la riqueza de los accionistas de la organización, a esto se le llama cambio de riesgo por utilidad, y muchas decisiones financieras se relacionan con tales cambios entre riesgo y utilidad.

Sin embargo, no hay que caer en el error de considerar a la función financiera como la más importante, pues todas las funciones son indispensables para que la entidad económica alcance los objetivos para los cuales fue creada.

C. Sus objetivos.

El área financiera participa en una u otra forma en la satisfacción de los objetivos generales de la empresa: de servicio, sociales y económicos. No obstante, es la responsable directa de que se cumpla el objetivo económico. Este objetivo consiste en el "acrecentamiento de la riqueza, satisfaciendo a inversionistas, acreedores y al futuro desarrollo de la empresa por medio de la reinversión de utilidades". (Fernández Arena, - - 1972).

Toca por lo tanto al director de finanzas lograr el mejor equilibrio posible de los recursos financieros de la entidad, sin olvidar que

también deberá tener en cuenta el óptimo uso de los recursos humanos y técnicos a él encomendados, todo esto dentro de los límites de autoridad de línea funcional y de asesoría que le son asignados.

Por otro lado, el administrador financiero se haya constantemente ante el dilema de liquidez contra productividad. Sobre esto, Johnson -- señala: "el doble objetivo de la Administración Financiera es elevar al -- máximo el valor actual de la riqueza procurando que se disponga efectivo -- para pagar las cuentas a tiempo y ayudar en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa".

A fin de lograr este doble objetivo, el área de finanzas desarrolla tres funciones fundamentales: "planeación y control financiero, consecución de fondos e inversión de éstos" (Johnson, 1973).

Junto con los objetivos mencionados existen otros tales como custodiar valores, procurar los sistemas de información adecuados para el control de los activos y operaciones, proteger el capital invertido y mantener sistemas y métodos que ayuden a la eficiencia administrativa y operativa.

En la formulación de objetivos y políticas financieras, es muy importante que estén armonizados y subordinados a los objetivos generales de la entidad, procurando encuadrar las operaciones financieras a objetivos definidos.

D. Sus obligaciones

En algunas empresas medianas y en la mayoría de las grandes, a fin de cumplir con sus objetivos, la función financiera divide sus actividades en dos grandes grupos: Contraloría y Tesorería, los cuales son responsables de (Información tomada de la revista Ejecutivos de Finanzas, junio, 1974):

Contraloría

1. Planeación para el Control.
2. Información e Interpretación de los Resultados de Operación y de la Situación Financiera.
3. Evaluación y Deliberación.
4. Administración de Impuestos.
5. Informes al Gobierno.
6. Coordinación de la Auditoría Externa.
7. Protección de los activos de la empresa.
8. Evaluación Económica.

Tesorería

1. Obtención del Capital.
2. Relaciones con los Inversionistas.
3. Financiamiento a Corto Plazo.
4. Banca y Custodia.
5. Crédito y Cobranzas.
6. Inversiones.
7. Seguros.

Por supuesto que esta dualidad de subfunciones no se presenta en muchas organizaciones, pues la estructura y organización financiera depende de bastantes factores, como son la estructura general del negocio, su tamaño, giro, etc.

El C.P. César A. González, considera que la función financiera puede estar orientada hacia:

1. "La Contraloría. En cuyo caso la Contraloría es responsable de toda la función o bien, si existe la posición de Tesorero, éste reporta directamente al Contralor".

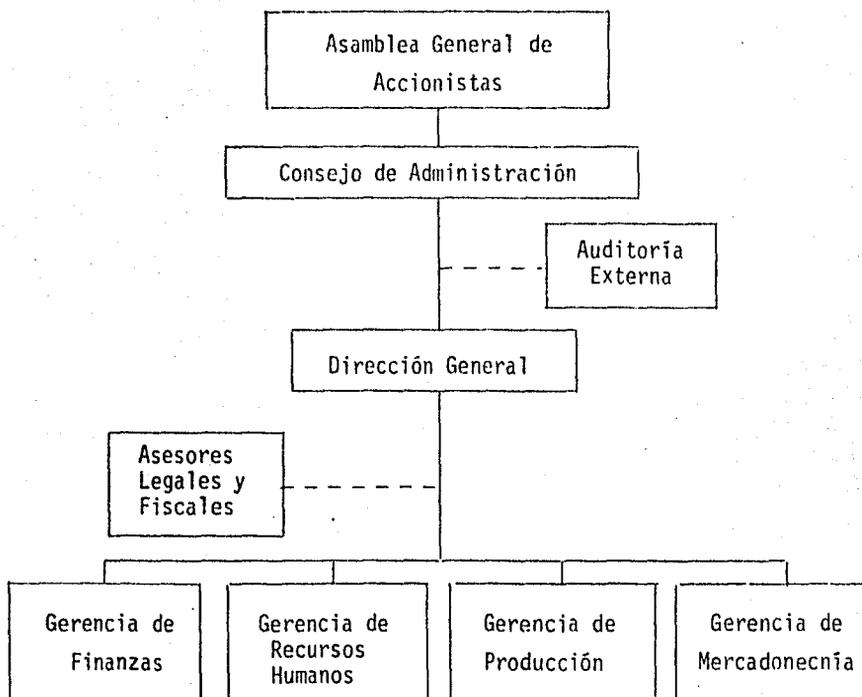
2. "La Tesorería. En este caso, la situación es inversa a la antes mencionada, es decir, el Tesorero predomina o bien es responsable de la función de Finanzas".

3. "La Separación Funcional de Contraloría y Tesorería. En este tipo de organización, existe una separación clara de las actividades y tanto Contralor como Tesorero, reportan directa e independientemente al Director de la empresa".

4. "La Función Integrada. Que es el tipo de organización más moderno de la función financiera y en la cual aparece un ejecutivo llamado Director de Finanzas, responsable por toda la actividad financiera, que reporta al Director General de la empresa y ante el cual a su vez reportan el Contralor y el Tesorero".

E. Su posición en la Estructura organizacional de la empresa.

Reconociendo la importancia de las finanzas, puede decirse con toda seguridad que el ejecutivo financiero, llámese Contralor, Tesorero, Director o Gerente de Finanzas, Gerente Administrativo, etc., en todos los casos tiene dependencia directa de los niveles más importantes de la entidad, por lo que su nivel jerárquico es el mismo que el de los responsables de las demás áreas funcionales, tal como se muestra en el organigrama:

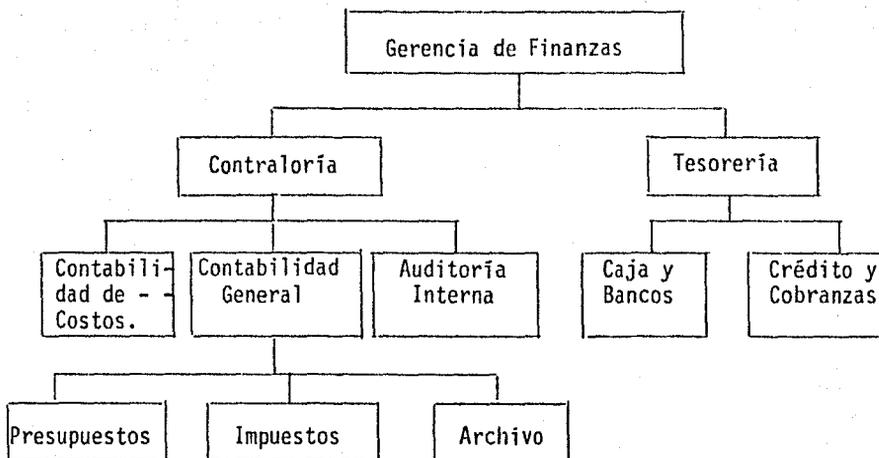


F. Su Estructura Organizativa.

La estructura organizativa de esta área dependerá principalmente de los siguientes factores:

- Características particulares de cada entidad, tales como su tamaño, giro, etc.
- Límites de autoridad de línea funcional y de asesoría que la - - dirección general determine para esta área.
- Grado de desarrollo del Proceso Administrativo tanto en la empresa como en el área.

De esta forma tenemos que para un organismo grande su estructura organizativa en esta área podría ser la siguiente.



Esta estructura organizativa podrá cambiar de acuerdo a las dimensiones de la entidad, por lo que únicamente es enunciativa y no limitativa.

Como se habrá podido apreciar a lo largo de este capítulo, son muchas las dificultades por las que pasa una organización en épocas de crisis para poder llevar a cabo sus operaciones financieras; no obstante ello, cabe hacer la aclaración de que el éxito de las actividades operativas de una entidad depende en gran medida de las actividades administrativas de la misma, por lo que toda esa serie de dificultades que tienen las empresas para realizar sus operaciones financieras pueden ser superadas o bien aligeradas haciendo un uso adecuado de la Administración, esto es, realizando correctamente las actividades administrativas que a saber son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Pero para poder estar seguros de que las actividades administrativas se están llevando a cabo en una forma correcta es necesario que se realice una revisión de las mismas, para ello existe una herramienta que nos permite de una manera formal, hacer una investigación y que además constituye una valiosa ayuda para este fin, esta herramienta se conoce con el nombre de AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

CAPITULO III

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A través del tiempo en todo tipo de sociedad siempre se tiende a cambiar muchas situaciones o cosas, tanto en el comercio, la industria, en el gobierno, etc. Los procedimientos, sistemas, métodos, técnicas, etc., se vuelven obsoletos al aparecer nuevas normas de mejoramiento de vida social. Al ir desarrollándose las empresas, la Administración se hace más complicada, adoptando mayor importancia la comprobación y el control, debido a una mayor delegación de responsabilidades y funciones de quienes dirigen todo organismo que pretenda alcanzar ciertos objetivos con la máxima eficiencia.

El administrador se ve en la necesidad de afrontar y resolver una serie de problemas en distintos campos como las relaciones humanas, sociales, económicas y políticas, ya que éstas constantemente varían, provocando situaciones cada día más complicadas que dificultan una adecuada toma de decisiones que permitan la solución correcta. Dadas las situaciones anteriores, en las empresas se exige una observación cuidadosa, una eficaz comprobación de las operaciones así como un estudio minucioso en áreas situadas más allá del alcance de las auditorías financieras. En tiempos anteriores, para el examen de un negocio se limitaban principalmente a la situación financiera, siendo el fin de esta auditoría llevar a cabo un examen para averiguar una situación financiera y para descubrir fraudes y errores en las operaciones monetarias de la empresa.

Ocasionando con esto que nada más fuera revisada una sola sección de toda la organización y todas las demás no se sabía si efectivamente funcionaban bien. Este tipo de auditoría que se ocupa de analizar los estados financieros ha sido, es y será una herramienta muy importante para la Administración. Sin embargo, hace falta la revisión y evaluación de la empresa en su totalidad, en su composición y estructura organizacional, en cada una de las funciones que la integran, desde la alta dirección, hasta las partes más pequeñas que forman un organismo social. A esta revisión y evaluación se le conoce con el nombre de Auditoría Administrativa, este tipo de Auditoría es necesaria tanto en la empresa privada como en la pública para el desarrollo armonioso de sus operaciones.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto es de notarse que la auditoría contable es eminentemente cuantitativa y su dictamen se respalda solamente por números, mientras que la Auditoría Administrativa es cualitativa porque se refiere a recursos humanos y técnicos y pretende dar una evaluación cuantitativa tratando de buscar escalas numéricas que van a servir de carácter unificativo y universal a cualquier tipo de evaluación, porque como dijo Lord Kelvin: "Si se puede medir aquello de lo que se habla y expresarlo en números se podrá tener un conocimiento adecuado acerca de esa materia pero si no es posible cuantificarlo, ese conocimiento será de tipo deficiente e insatisfactorio".

Se comprende que la Auditoría Administrativa es mucho más compleja -- que la auditoría contable, porque mientras aquella va a examinar la situación administrativa de un negocio tratando de buscar el por qué ocurren -- las cosas, es decir las causas de todo lo que ocurre en la empresa en una forma integral, la otra se reduce solamente a estudiar los efectos de la -- situación contable.

Dentro de los comienzos de la Auditoría Administrativa, se ha dicho -- que el fundador de la Administración HENRY FAYOL mencionó en una ocasión -- en 1925 que "el mejor método para examinar una organización y determinar -- las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el -- control están adecuadamente atendidos, o sea si la empresa esta bien administrada" ¹. Otro investigador como lo es el Doctor James McKinsey en los años de 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auto-auditoría, que consistiría en una evaluación de la -- empresa en todos los aspectos, ante la vista de un medio empresarial ².

Pero en sí los primeros antecedentes escritos sobre la Auditoría -- Administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; y que se trata de una discusión de expertos en 1945 sobre el -- "alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas" y un artículo de Arthur H. Kent, aparecido en 1948, sobre Auditoría de Operaciones.

La Auditoría Administrativa ha ocupado a diferentes autores y tratadistas que la han enfocado con distintos criterios los cuales, sin embargo, se pueden clasificar en los dos grandes corrientes del pensamiento que a -- continuación se detallan.

1 ANAYA SANCHEZ, Carlos E. Auditoría Administrativa. 2da. ed.; México: Ecasa.

2 RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. 4ta. ed.; México: Trillas; 1987. p.35.

La primera corriente determina a la Auditoría Administrativa como un examen de la estructura de control, los que están a favor de esta corriente sostienen que la Auditoría Operativa (no aceptan el término Administrativa) debe ser considerada como un examen de los "controles" o "medios" -- utilizados para realizar la función de que se trate.

La segunda corriente determina a la Auditoría Administrativa como un examen total de la estructura y comportamiento de un organismo social. Este tipo de corriente de pensamiento entiende y expone que la Auditoría -- Administrativa involucra, además del examen de la estructura del control -- (medios) para determinar su eficiencia, un examen y evaluación de la eficiencia con que se manejan los recursos y resultados (efectividad) alcanzados en el desempeño de una función gerencial cualquiera. Se deduce que la Auditoría Administrativa va mucho más allá del mero examen de los controles o medios utilizados para ejercer una función determinada, cubriendo en realidad todo el aspecto estructural y metodológico de un organismo social.

Por lo general en todo campo del conocimiento, los rápidos avances -- tecnológicos desactualizan, algunas veces, conceptos o denominaciones empleados, los que resultan ya obsoletos hasta cierto momento. Así ha ocurrido en el campo específico de la Auditoría, donde la extensión de algunas -- tareas o funciones, como consecuencia de lo anteriormente explicado ha hecho que los expertos de la materia se vean obligados a buscar nuevas designaciones a este campo administrativo. Por lo regular se recurre a buscar -- un término diferente pero con el mismo significado o fin de la materia en cuestión.

De tal forma al término Auditoría se le ha agregado la palabra Administrativa, para denotar la expansión de las tareas de examen de ciertas -- áreas o sectores de operación, no relacionados directamente con los aspectos cubiertos específicamente por la Auditoría tradicional. Por lo novedoso de la Auditoría Administrativa, se ha ocasionado una diversificación de criterios por parte de los estudiosos de la materia conociéndose con -- varias denominaciones como se detalla a continuación:

- Análisis Potencial de la Productividad.
- Análisis de Operaciones.
- Diagnóstico de Productividad.
- Auditoría Operativa.
- Diagnóstico de la Empresa.
- Revisión del Proceso Administrativo.

- Auditoría Gerencial.
- Análisis Administrativo.
- Análisis Factorial.
- Diagnóstico Industrial.
- Auditoría Operacional.
- Auditoría de Funciones.
- Auditoría Administrativa.

La denominada Auditoría Administrativa se ha constituido como la principal herramienta de evaluación y control en todo tipo de empresa siendo - tal su importancia que es indispensable para que todas y cada una de las - áreas trabajen en conjunto y logren los objetivos fijados.

1. DEFINICION.

Los diferentes autores sobre el tema han aportado distintos conceptos que se plantean a continuación:

A. INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.

"Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales - sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la Administración".

B. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

La Auditoría Administrativa es 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.

C. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

"La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las - operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la - operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la Administración, con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados - es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas - en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones - que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después, el - resultado conjunto del negocio, mediante una auditoría de las funciones de la gerencia".

D. ROBERTO MACIAS PINEDA.

"Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso - para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcan- - zan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo. Las polí- - ticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los -

objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos de política pública corriente.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La Auditoría - - Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".

E. MANUEL D'AZAOLA.

"La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua; constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron gravados.

De igual manera, en el área de los negocios, nos formamos un - - juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones.

Sólo en contadas excepciones llega a medirse la atingencia de la Administración; sin embargo errores elementales en este campo llevan al -- fracaso a muchos negocios, que todos los años cierran sus puertas por "incosteabilidad", aunque se ignoren las verdaderas causas del fracaso. En -- estos casos aparentemente a nadie importa que se pierda la especialización y la experiencia adquirida por los trabajadores, el esfuerzo improductivo de un conjunto de hombres, las sumas de capital desperdiciado, la colaboración de la empresa al bienestar de la colectividad, ni la pérdida de los - artículos o servicios que esas empresas aportaban al consumidor. No me refiero a empresas fallidas por razón de que su producto o servicio no satisfacían verdaderas necesidades humanas, puesto que su eliminación es automática y natural.

El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades. Por otra parte, el sistema económico de libre empresa debe demostrar su capacidad, como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico".

F. WILLIAM P. LEONARD.

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

2. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La empresa de hoy en día se caracteriza por su alto grado de complejidad, resultado del constante cambio en las relaciones económicas, humanas, sociales y políticas, que inciden en una cada vez más delicada toma de decisiones.

Existen algunos factores que limitan el comportamiento empresarial, - los cuales se mencionan a continuación:

- Las utilidades ya no son exclusivamente de los inversionistas, sino que también el trabajador tiene su participación.
- El Estado exige cada vez más impuestos y ejerce una vigilancia más estrecha en el cumplimiento de los mismos.
- El público consumidor se muestra más exigente.
- La competencia es más aguda e influyente en la vida de las empresas.

Lo anterior exige a la Dirección que además de cerciorarse de la precisión y confiabilidad de sus controles sobre la información, cuente con mejores medios de control, sobre todo en las áreas de organización, recursos humanos y técnicos.

Ante esta gama de problemas, se presenta la Auditoría Administrativa como una herramienta indispensable en las empresas, con las siguientes características:

Propósito	:	Apreciar y mejorar la habilidad Administrativa y funcional.
Alcance	:	Una operación, un departamento, una área o toda la empresa.
Orientación	:	Hacia el estado operativo de la empresa, desde el punto de vista actual, con proyección hacia el futuro.
Objetivo	:	Determinar la eficiencia administrativa, evaluando cualquier actividad o función de la empresa.
Medición	:	Los principios y técnicas de la Administración Científica.

- Profundidad : Debe ser lo suficientemente completa y exhaustiva.
- Resultados : Informe completo, con opinión y Observaciones sobre la empresa, área, función, departamento, etc., así como el planteamiento de posibles -- alternativas de solución.
- Interesados : Interés interno; Gerencia General y Departamental.
- Frecuencia : Periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayoría de los casos.

Así, la Auditoría Administrativa permite a los ejecutivos de la empresa, conocer si los objetivos que se han fijado son los adecuados en cuanto a su posibilidad de alcanzarlos y claridad en su exposición.

Así mismo permite verificar si se está cumpliendo en la empresa con los principios básicos de la Administración Científica, principalmente en cuanto se refiere al uso del adecuado Proceso Administrativo e implementación de las áreas funcionales.

Mejora los sistemas y procedimientos de operación, eliminando pérdidas y corrigiendo deficiencias.

Simplifica funciones administrativas para aprovechar al máximo el -- personal que las desempeña.

Permite saber si las funciones que han sido asignadas a cada nivel -- jerárquico, son las necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos -- fijados.

En síntesis, la Auditoría Administrativa permite a la empresa conocer se mejor a sí misma y, por lo tanto, conocer lo que es mejor para ella.

La práctica constante en este tipo de revisiones dará a la empresa la oportunidad de superarse y alcanzar los objetivos que se ha propuesto con un más amplio margen de seguridad.

3. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En la vida cotidiana del consultor administrativo es frecuente que se le presenten incógnitas al principiar y terminar un trabajo. Por tanto, estas incógnitas podríamos plantearlas como sigue:

¿Es el trabajo a realizar o realizado el más conveniente a seguir?

Para resolver favorablemente la pregunta antes cuestionada, es preciso realizar una investigación exhaustiva de toda la información relacionada o complementaria del problema objeto de estudio, evaluarla, presentando los resultados obtenidos a la empresa.

Otra pregunta que aparece como consecuencia de lo anterior es:

¿Tiene el consultor, auditor o analista la seguridad de que el problema que le ha tocado resolver es el más importante o el primero que debe resolver?

Estas interrogantes y otras más, han sido motivo por las cuales se deba estudiar el alcance y limitaciones a que se enfrenta la Auditoría Administrativa.

Se reconoce que la Auditoría Administrativa tiene dos tipos de alcance:

a) ALCANCE EN CUANTO A LA EXTENSION.- Se refiere al número de áreas funcionales que se vayan a incluir en el estudio. Este alcance puede ser de dos tipos:

- Alcance Parcial.- Abarca una sola área funcional o dos áreas funcionales, en este caso se llama alcance parcial del área funcional "X" y "Y", y

- Alcance Total.- Abarca a toda la Organización.

b) ALCANCE EN CUANTO A LA PROFUNDIDAD.- Se refiere al grado de intensidad al que se pretende llegar al efectuar la investigación, los grados a los que se puede llegar en cuanto a la profundidad son:

10. Encontrar las deficiencias administrativas.

20. Conocer las causas de las deficiencias administrativas.

30. Conocer las relaciones que existen entre las causas de las deficiencias administrativas.

40. Conocer las medidas tendientes a eliminar las causas de las deficiencias administrativas.

50. Estudiar la factibilidad de las posibles soluciones.

60. Implementar las posibles soluciones.

Ahora bien, en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, se observan como factores limitantes todas aquellas actividades que por naturaleza no permiten evaluaciones objetivas, ya que continuamente estamos haciendo comparaciones y diagnósticos subjetivos de los procedimientos, actuaciones, decisiones, etc., pero solo hasta la obtención de resultados es cuando podemos poner una base sólida para medir su grado de eficiencia.

La evaluación subjetiva de la efectividad en el desarrollo de funciones, como es natural se referirá a un período y no a un momento dado, pero ese período evaluado deberá ser siempre el que termina en la fecha en que se lleva a cabo la auditoría, para de ahí tomar las decisiones que corrijan el desempeño de las funciones.

Es por tanto indispensable contar con toda la información necesaria sobre el desempeño de todas las funciones, con el fin de determinar cuales de ellas se llevan a cabo con menos eficiencia y a qué funciones limitan.

No siempre la Auditoría Administrativa nos lleva a resultados satisfactorios, ya que no es infalible, ésta se refiere únicamente como una herramienta que ayuda a la empresa a determinar el curso de acción más conveniente a seguir como consecuencia de la constante evaluación de los métodos y la eficiencia de todas y cada una de las áreas de la empresa.

Resumiendo, se puede decir que las limitaciones de la Auditoría Administrativa son las siguientes:

- a) Generalmente es muy costosa.
- b) Normalmente existe resistencia de las personas que encargan la investigación para llevar a cabo lo que se propone como mejoras, y la principal limitación es que:
- c) La investigación Administrativa tiende a la SUBJETIVIDAD.

4. OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En páginas anteriores se mencionó que el objetivo de la Auditoría Administrativa es el de determinar la eficiencia administrativa, evaluando cualquier actividad o función de la empresa.

El objetivo de la Auditoría Administrativa es planteado por casi la totalidad de los autores tal como se refiere anteriormente. Sin embargo -- conviene reflexionar si ese objetivo es realmente el que debe obtenerse al llevar a cabo la investigación administrativa. Es decir, como profesional de la Administración o como interesado en la organización, valdría la pena responder la pregunta siguiente: ¿Es suficiente el conocer únicamente el grado de eficiencia administrativa con que opera la organización?.

Evidentemente la respuesta a la interrogante anterior es no. Desde un punto de vista crítico y una actitud científica hacia el problema, es necesario ir más lejos del objetivo anterior, tal que nos permita responder a las interrogantes siguientes:

- a) ¿Cuáles son las deficiencias administrativas?
- b) ¿Cuáles son las causas de las deficiencias administrativas?
- c) ¿Cuáles son las relaciones que existen entre las causas de las deficiencias administrativas?
- d) ¿Cuáles son las medidas tendientes a eliminar las causas de las deficiencias administrativas?
- e) ¿Cuáles son las soluciones factibles?
- f) ¿Es factible, de acuerdo a los recursos de la organización, implementar las soluciones?

El responder a las preguntas anteriores implica ir más lejos del objetivo originalmente planteado.

Ante el análisis anterior es evidente que el objetivo de la Auditoría Administrativa deberá estar definido por el grado de profundidad que se pretenda lograr al llevarse a cabo y que en el orden que sea planteado un tercer grado de profundidad, por ejemplo, implica necesariamente obtener el primer y segundo grado. Bajo esta perspectiva, la investigación administrativa debe plantearse en términos casuísticos el objetivo que en particular pretenda lograr.

En resumen se puede decir que el objetivo de la Auditoría Administrativa va a estar en función al alcance de la misma en cuanto a la profundidad.

5. ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En forma general se puede decir que un enfoque es la perspectiva sobre la cual se pretende estudiar a la organización. Técnicamente hablando, enfoque es el conjunto de aspectos que se pretenden evaluar o estudiar de la Administración.

Se pueden distinguir 3 enfoques:

1. El Enfoque Estructural,
2. El Enfoque Funcional y
3. El Enfoque del Proceso Administrativo.

1. EL ENFOQUE ESTRUCTURAL.

Consiste en el estudio y análisis de la estructura administrativa. -- Los aspectos que evalúa este enfoque son los siguientes:

- a) Tramos de control. ¿Son adecuados en cuanto a la magnitud?
- b) Equilibrio de la estructura administrativa.
- c) Adecuación de las personas con sus puestos. Si las especificaciones requeridas para cada puesto son llenadas por las personas que lo ocupan.
- d) Comunicación horizontal entre todos los niveles jerárquicos.
- e) La adaptación de la estructura administrativa de acuerdo a la dinámica de la organización. Verificar si los cambios que necesita la organización se llevan a cabo.
- f) La duplicidad del trabajo.
- g) Definición de las líneas de autoridad. Claridad de las líneas de autoridad, saber si cada miembro de la organización conoce de quién depende y quienes dependen de él.
- h) Estudio de los objetivos de las áreas funcionales.

2. EL ENFOQUE FUNCIONAL.

Parte de las áreas funcionales. Equivale al estudio de las actividades operativas.

METODOLOGIA

- a) Definición de las funciones que integran a la organización sujeta a estudio.
- b) Desglose de cada una de las funciones que integran a la organización en sus diferentes actividades.

c) Cuestionamiento de cada una de las actividades en función a -
lo que se conoce como detalles:

- Su existencia.
- Su cantidad.
- Su oportunidad.
- Su calidad.
- Su utilidad.

3. EL ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Intenta estudiar la actividad administrativa.

METODOLOGIA

a) Definición de las etapas del Proceso Administrativo que se van a evaluar.

b) Análisis de cada parte del Proceso Administrativo.

Por ejemplo: Planeación (Premisas, Objetivos, Programas, Políticas, Procedimientos, Estándares, etc.), Dirección (Motivación, Toma de Decisiones, Comunicación, Gratificaciones, etc.)

c) Una vez hecho el análisis de las partes del Proceso Administrativo se procede a cuestionarlas en función o en base a los principios de la Administración.

Cada uno de los enfoques citados tiene sus ventajas y sus desventajas, lo cual nos obliga a elegir en cada caso el más adecuado, o bien, una combinación de ellos que resulte más apropiada para el organismo social de que se trate.

6. METODOS.

La Administración desde sus inicios empíricos y sus primeros tratadistas como Charles Babbage (1792-1871), Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Fayol (1841-1925), hasta nuestros días Douglas Murray McGregor - - - (1906-1964), entre otros, se preocuparon por establecer normas, diferencias y máximas que cimentaran sus teorías administrativas.

Sin embargo, la medición de cumplimiento de normas, políticas, sistemas, etc., es una técnica relativamente moderna, debido a que la evaluación del cumplimiento de la Administración, ha sido un campo incursionado recientemente por diversos autores.

Existe un consenso por parte de los diferentes autores en definir la evaluación del cumplimiento de la Administración como Auditoría Administrativa, que surge de la necesidad de realizar una apreciación del desempeño de operaciones de una empresa.

La Auditoría se ha considerado como un elemento de control, que logró un amplio desarrollo como Auditoría Financiera, aplicando revisiones a los registros y controles auxiliares contables, la cual debía ser realizada -- por un Contador Público. De igual manera, la Auditoría de Operaciones brindó excelentes resultados a los empresarios, por medio de la evaluación sistemática de la efectividad de una función o empresa respecto a normas específicas establecidas por la misma.

La Auditoría Administrativa logra abarcar el estudio, revisión y evaluación de la eficiencia de los resultados en base a la Estructura Organizacional, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos.

Establece parámetros de medición, que en inicio adoptan la interpretación escalar, para convertirse posteriormente, en valor nominal.

Así pues, existen diferentes metodologías para realizar la evaluación que han sido propuestas por distintos autores, cada una de ellas presentan ventajas y desventajas, por lo que se deben analizar muy bien para poder aplicar la que más convenga de acuerdo al organismo en específico que vaya a ser auditado.

A. INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION ¹.

Este Instituto dice que todas las organizaciones que existen se pue--

¹ AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT. Manual of Excellent Managements. (Fifth edition), New-York, 1959.

den clasificar en:

- a) Religiosas.
- b) Educativas.
- c) Hospitalarias.
- d) No Lucrativas.
- e) Lucrativas.

Para clasificar a cualquier entidad se deben agotar las tres primeras opciones y si no caen dentro de éstas se debe acudir a las otras dos, una vez hecho esto, se evaluán los diez puntos que el Instituto marca para cada una de ellas.

Esta organización utiliza una escala con un mínimo de 7,500 puntos y máximo de 10,000. Cada área recibe distinta intensidad y el total valora la empresa.

A. 1 ESQUEMA GENERAL

Para una empresa de tipo religioso se analizan las siguientes -- áreas con su respectiva puntuación:

	Puntuación	
	Máximo.	Mínimo.
a) Función Social.	1,000	750
b) Estructura Formal.	800	600
c) Crecimiento de sus Instalaciones.	500	375
d) Análisis de membrecía.	1,300	975
e) Programa de desarrollo.	800	600
f) Políticas Financieras.	800	600
g) Análisis del Consejo de Directores.	800	600
h) Eficiencia en la Operación.	700	525
i) Evaluación Administrativa.	1,200	900
j) Efectividad en la Dirección.	<u>2,100</u>	<u>1,575</u>
	10,000	7,500

Para una empresa de tipo educativo:

a) Función académica.	1,000	750
b) Estructura formal.	800	600
c) Crecimiento.	500	375
d) Programa de desarrollo.	800	600
e) Análisis de los alumnos egresados.	1,300	975
f) Políticas Financieras.	800	600

	Puntuación	
	Máximo.	Mínimo.
g) Eficiencia en la Operación.	700	525
h) Análisis del Consejo de Directores.	800	600
i) Evaluación Administrativa.	1,200	900
j) Efectividad en la enseñanza.	2,100	1,575
	<u>10,000</u>	<u>7,500</u>

Para un Hospital:

a) Función Social.	1,000	750
b) Estructura Formal.	800	600
c) Crecimiento de Instalaciones.	500	375
d) Programa de desarrollo.	800	600
e) Cuidado de los pacientes.	1,300	975
f) Políticas Financieras.	800	600
g) Eficiencia en la Operación.	700	525
h) Evaluación del Consejo de Directores.	800	600
i) Evaluación Administrativa.	1,200	900
j) Efectividad en la Actividad Científica.	2,100	1,575
	<u>10,000</u>	<u>7,500</u>

Para una Institución sin fines de lucro:

a) Función Económica.	1,000	750
b) Estructura Formal.	500	375
c) Crecimiento.	500	375
d) Atención a los Donadores.	1,200	900
e) Investigación y Desarrollo.	700	525
f) Análisis del Consejo de Directores.	800	600
g) Políticas Financieras.	800	600
h) Eficiencia en la Operación.	700	525
i) Servicio al Público.	1,400	1,050
j) Evaluación de los Ejecutivos.	2,400	1,800
	<u>10,000</u>	<u>7,500</u>

Para una Institución con Fines de Lucro:

a) Función Económica.	400	300
b) Estructura Formal.	500	375
c) Utilidades.	600	450
d) Atención a los Accionistas.	700	525

	Puntuación.	
	Máximo.	Mínimo.
e) Investigación y Desarrollo.	700	525
f) Consejo de Administración.	900	675
g) Políticas Fiscales.	1,100	825
h) Eficiencia en la Producción.	1,300	975
i) Distribución.	1,400	1,050
j) Evaluación de los Ejecutivos.	<u>2,400</u>	<u>1,800</u>
	10,000	7,500

B. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

B.1 ESQUEMA GENERAL DE APLICACION.

a) Areas de Estudio:

- Control de Políticas.
- Producción.
- Comercialización.
- Relaciones Humanas.
- Finanzas.
- Relaciones Públicas.
- Contabilidad y Estadística.
- Auditoría Interna.
- Servicios Generales, etc.

Las áreas de estudio van a diferir dependiendo del tipo, giro, magnitud y características particulares de la Empresa.

b) Detalles de Estudio:

- Recursos Humanos.
- Recursos Materiales.
- Recursos Técnicos.
- Planeación.
- Implementación.
- Control.

Estos se aplican por cada área de estudio.

c) Cuestionarios Maestros.

Por cada área de estudio se elabora un cuestionario maestro. En éste se hacen preguntas relacionadas por cada detalle de estudio. (Los -- mencionados en el punto b).

d) Asignación de Puntaje.

- Por áreas.
- Por detalles.
- Por cuestionarios.
- Por preguntas.

e) Preparación del material de investigación y elaboración del programa de trabajo.

f) Investigación.

g) Análisis.

h) Calificación y obtención del porcentaje de eficiencia de la Administración, elaborando cuadros de eficiencia.

i) Conclusiones y recomendaciones.

j) Informe Final.

El puntaje total se asigna por el sondeo preliminar efectuado con anterioridad.

El sistema de Fernández Arena propone que se presente un apéndice de la actuación de los que solicitan el servicio de Auditoría Administrativa, que generalmente son los accionistas, Consejo de Administración y la Dirección.

Las características propias de este método son las siguientes:

a) Propone Auditorías Administrativas integrales.

b) Propone una tabla de apreciación, donde se establece una escala que va desde 0 hasta 100%, determinando los niveles de Administración.

c) Propone la asignación de un puntaje máximo a la empresa que se va a auditar. El auditor es el responsable directo de la acertada asignación del puntaje. Este puntaje máximo integral es dividido entre las áreas de estudio.

d) Propone la elaboración de cuestionarios maestros, son impersonales, cada pregunta o tópico va a tener asignado un puntaje máximo y una calificación real, la cual se obtendrá a base de cuestionarios y entrevistas.

Las ventajas que se pueden apreciar en este método son las siguientes:

a) Nos proporciona una Técnica de Trabajos.

b) Permite cuantificar escalarmente la investigación administrativa.

c) Establece en términos claros los puntos que se deben evaluar.

Las limitaciones que se pueden apreciar en este método son las siguientes:

- a) Estudia a la empresa en su totalidad.
- b) No proporciona Técnicas específicas.

Básicamente Fernández Arena utiliza dos enfoques: el enfoque Funcional y el de Proceso Administrativo, no obstante también llega a utilizar un poco el Estructural.

C. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ ¹.

C.1 ESQUEMA GENERAL.

Divide el enfoque de la Auditoría en dos grandes áreas:

- a) Estructural
 - Objetivos
 - Organización.
- b) Funcional
 - Producción
 - Ventas
 - Finanzas
 - Manejo de Personal

Este autor circunscribe el estudio de la Auditoría administrativa a toda la organización tradicional, este método no permite estudiar una sola área de la empresa y como es obvio utiliza fundamentalmente dos enfoques: El Estructural y el Funcional.

D. ROBERTO MACIAS PINEDA ².

Roberto Macías Pineda utiliza por primera vez en forma clara el enfoque del Proceso Administrativo.

D.1 ESQUEMA GENERAL.

Lo más importante en la Auditoría Administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos. - Como estos últimos se traducen generalmente en exposiciones de política la verificación mas común es la que compara los resultados con la política. - Igualmente, podría ser necesario examinar las exposiciones de la política-

1. MEJIA FERNANDEZ, Alfonso. La Auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas. Tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, México, 1960.

2. MACIAS PINEDA, Roberto. Auditoría Administrativa. Trabajo presentado para el curso de Teoría de la Administración en el Doctorado en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración del I.P.N. México, 1962.

para descubrir qué tan clara y correctamente expresan los objetivos básicos de la organización.

El enfoque de la revisión es de acuerdo al Proceso Administrativo, el cual segmenta en cuatro etapas:

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Dirección.
- d) Control.

Una vez segmentado el Proceso Administrativo en las cuatro etapas anteriores se cuestiona determinados aspectos de cada una de ellas.

Como es evidente este autor utiliza el enfoque del Proceso Administrativo.

El alcance de este método en cuanto a la extensión puede ser - - cualquiera, esto es, que puede ser total o parcial.

Su principal limitación es la dificultad para contestar los cuestionamientos.

E. MANUEL D'AZOALA ¹.

E.1 ESQUEMA GENERAL

a) DIRECCION. Fijar los objetivos: proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organizar a ambos, de manera que aquéllos se cumplan económica y eficientemente. (Esta función es la que anima e impulsa a la acción).

b) FINANCIAMIENTO. Dotar a la empresa de los recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad. Estos recursos pueden provenir del capital proporcionado por los accionistas o - - bien por el crédito que la empresa y el encargado de esta función haya logrado obtener.

c) Contratar el personal idóneo para cada función y adiestrarlo para que cumpla de manera eficiente: proporcionarle las mejores condiciones económicas, higiénicas y educacionales posibles a fin de elevar la moral - del grupo, para que influya este prestigio sobre la conducta de la colectividad.

d) PRODUCCION. Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real, para que la empresa obtenga

¹ D'AZOALA S., Manuel. La Revisión del Proceso Administrativo. Tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la U.N.A.M. para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, México, 1964.

un beneficio razonable al realizarlos. Combinar los elementos humanos y materiales para que del esfuerzo coordinado resulten artículos o servicios - de la calidad requerida, en un tiempo razonable y a un precio lo más reducido posible.

e) VENTAS Y DISTRIBUCION. Adoptar las medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos o servicios en el mercado, de manera que proporcione beneficios y satisfacción, tanto a la empresa como a los consumidores.

f) REGISTRO. Establecer sistemas adecuados de Contabilidad y Estadística que proporcionen la información completa, veraz y oportuna que permita orientar a la Dirección acerca del resultado de sus operaciones.

E.2 RECOLECCION DE LOS DATOS

La revisión del Proceso Administrativo a las diversas funciones que se desarrollan en una empresa, consiste fundamentalmente, en las siguientes técnicas:

a) INVESTIGACION.

Esta puede ser interna (dentro de la empresa) y externa (fuera de ella). Se lleva a cabo mediante la resolución de cuestionarios previamente formulados para cada función, en los que estén comprendidas todas -- aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación. En la práctica, al realizar el investigador el trabajo, irá completando los cuestionarios con otras materias - inherentes a la función que en forma peculiar correspondan a la empresa.

b) OBSERVACION.

En el recurso de la revisión y simultáneamente con la investigación se va observando la forma en que es ejecutada una función.

La observación es sumamente amplia, prácticamente infinita; puede consistir desde la forma de contestar un telefonema a un cliente o proveedor, la manera de resolver una duda a un empleado o la forma en que se ejecuta la operación de soldar en la fábrica. La característica principal en esta fase de la revisión es el espíritu de penetración y profundidad -- que se aplique al desempeño de una acción.

c) ANALISIS.

Consiste esta fase en analizar diversa documentación de la empresa, como sus Estados Financieros, el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, contratos diversos, estadísticas, facturas, etc. y sacar de ellos-

la información necesaria que sirva de base para formular recomendaciones.

En esta técnica se analiza tanto documentación como información diversa externa de la empresa, comprendiendo datos sobre el mercado, la -- competencia, las fuentes de abastecimiento de la materia prima, la fuerza de trabajo, la influencia en el medio que ejerza la empresa o sus dirigentes, los cambios en la política gubernamental que puedan afectar a corto - o largo plazo la estabilidad de la empresa, las modificaciones al sistema - tributario, etc.

La información que se obtuvo en las etapas anteriores de Investigación y Observación, también es sometida a análisis; se le compara con desempños normativos a fin de evaluar el grado de eficiencia de la función. En esta parte se examinan qué funciones están actuando como limitadores y cuáles como limitantes para la correcta ejecución, o bien cuáles son los estimulantes de cada función y su tendencia.

Los componentes de cada función son prácticamente los mismos en cualquier empresa y pueden variar ligeramente de una a otra, más en la forma que en el fondo. Así por ejemplo, en donde quiera que encontremos desempeñándose una función de compras, los lineamientos normativos serán aplica**bles** a todos los casos, pudiendo variar ligeramente por razones circunstanciales.

Reconociendo lo anterior, conviene iniciar todo trabajo de revisión del Proceso Administrativo a través del análisis de las funciones, -- con una relación que nos recuerde los requerimientos mínimos a investigar en cada función. Dicha relación puede irse ampliando y mejorando con la -- práctica de quien ejecuta el trabajo.

Este autor es el que propone el patrón teórico, la idea de su método es encontrar las interrelaciones que tengan cada uno de los aspectos que se vayan a evaluar entre sí, así como las limitaciones que lleguen a - tener entre ellos y con el sistema en general.

F. WILLIAM P. LEONARD.

F.1 ESQUEMA GENERAL

EXAMEN

a) Areas a revisar

- Totalidad de la empresa.
- Departamento, sección, división, etc.
- Funciones específicas.

De una entidad pública o privada.

- b) Detalles a estudiar.
- Planes y Objetivos.
 - Estructura.
 - Políticas y Prácticas.
 - Sistemas y Procedimientos.
 - Métodos de Control.
 - Medios de Operación.
 - Recursos Materiales y Humanos.
 - Medición cuantitativa y cualitativa.

EVALUACION

- a) Proceso de evaluación (factores a evaluar).
 b) Análisis, Interpretación y Síntesis.

PRESENTACION

- a) Presentación oral de los puntos más importantes (discusión-- con las personas afectadas).
 b) Reporte final a la gerencia.
 c) Informe escrito de resultados a la gerencia.

VIGILANCIA O REVISION SISTEMATICA

Revisar que las recomendaciones que se hayan aprobado, se lleven a la práctica en forma correcta.

El método de William P. Leonard se caracteriza porque en cierto grado es muy subjetivo, ya que todo está en función del talento, capacidad, inventiva, experiencia del auditor que ejecuta la Auditoría Administrativa.

Leonard dice que la Auditoría Administrativa es un elemento de control, preventiva y continua. Debe ser ejecutada por un grupo de auditores internos, porque están más adentrados en los problemas que aquejan a la empresa, aunque esto no necesariamente debe ser así.

Este método carece de mediciones cuantitativas reales que lo hagan más objetivo.

La auditoría Administrativa constituye una evaluación de los métodos y desempeños administrativos, llevados a cabo por personas autorizadas por la alta dirección, en interés de la Administración en general. La dirección será el juez definitivo del valor de las recomendaciones que mejoren dichos métodos y desempeños.

Las virtudes que se pueden apreciar en este método son las si--

güentes:

- Tiene criterios de evaluación implícitos.
- Considera el factor humano.
- Posee gran versatilidad.
- Contempla la implementación de las medidas correctivas.
- El enfoque a evaluar es muy claro.
- Admite la posibilidad de discutir.
- Reconoce la importancia de utilizar el Método Científico.

Las limitaciones que se pueden apreciar en este método son las -
sigüentes:

- No propone ninguna técnica.
- Parte de la metodología de un sistema determinístico que no --
funciona en un ambiente probabilístico.

Fundamentalmente Leonard utiliza el enfoque Estructural, aunque-
parcialmente también utiliza el del Proceso Administrativo y más parcial--
mente el enfoque Funcional.

G. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI

G.1 ESQUEMA GENERAL

El desarrollo de la Auditoría Administrativa comprenderá las si-
güentes etapas:

PRIMER ETAPA

PLANEACION

- a) Definición del estudio a desarrollar.
- b) Diagnóstico administrativo.
 - Elaboración del programa de diagnóstico.
 - Aprobación del programa.
 - Desarrollo del diagnóstico.
- c) Definición del objetivo.
- d) Alcance específico de la auditoría.
- e) Determinación del personal necesario.
- f) Programación del tiempo estimado.
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- h) Aprobación del programa de auditoría.

SEGUNDA ETAPA**EXAMEN**

- a) Entrevista con los responsables de: _____
Con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de -
las áreas de problemática más revolvente.
- b) Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
- c) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manua-
les, instructivos, formatos, etc.).
- d) Revisión, complementación y depuración de la información cap-
tada.
- e) Captación de opiniones y sugerencias.

TERCERA ETAPA**EVALUACION**

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones.

CUARTA ETAPA**PRESENTACION**

- a) Elaboración del informe final.
- b) Presentación del informe final al director general y subdirec-
tor de auditoría.
- c) Presentación del informe final a los responsables de la uni-
dad auditada.

7. FASES

La Auditoría Administrativa puede llevarse a cabo en forma eficiente si se planea con cuidado. Esto significa la existencia de métodos sistemáticos de procedimiento, para recopilar e interpretar los hechos pertinentes y de importancia. Además, quiere decir que hay que realizar entrevistas para conseguir la información necesaria y adecuada, emprender investigaciones, hacer análisis, aplicar técnicas modernas, determinar cuál es la realidad de los hechos, empleo probable de listas de comprobación, medir el desempeño y encontrar soluciones a los diversos problemas.

El auditor necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primero y cuándo. Es cierto, desde luego, que el plan puede variar, -- dependiendo de la clase de Auditoría a realizar, las circunstancias particulares y otros factores, pero conviene apegarse siempre a una cierta -- estructura básica, consistente de un mínimo de actividades a desarrollar. - Es por ello que la Auditoría Administrativa debe cubrir ciertas fases que le permitan llevar el trabajo a feliz término. Los autores reconocen que - existen básicamente las siguientes fases de la Auditoría Administrativa:

- A. Solicitud.
- B. Planeación.
- C. Contratación.
- D. Ejecución.
- E. Informe.

A. SOLICITUD.

Cuando un cliente se muestra interesado en los servicios del auditor, es necesario que éste precise las causas que motivan su requerimiento de - servicio.

De la exposición de motivos que el cliente haga en las primera entrevistas, el auditor conocerá el o los problemas de que se trata y quedará-- en condiciones de apreciar las siguientes consideraciones:

- El cliente conoce o cree conocer el problema.
- El cliente desconoce las causas del problema o la forma de atenderlo.

En ambos casos el auditor deberá practicar una investigación previa, - por medio de la cual podrá confirmar lo expuesto por el cliente o percatar

se de la magnitud del problema o situación objeto de la consulta.

Esta fase inicial de los trabajos del auditor es de vital importancia, ya que por medio de ella, precisará las características y alcance del problema, permitiéndole estimar el tiempo probable para la realización de los trabajos, los elementos tanto humanos como materiales que necesitará y su costo.

Queda a juicio del Auditor, según el tiempo empleado, la magnitud de los trabajos previos, de cobrar o no honorarios por estos pasos preliminares y, en caso afirmativo, lo hará saber a su cliente.

Posteriormente, el auditor formulará una carta por medio de la cual confirmará los acuerdos tomados durante las primeras entrevistas.

B. PLANEACION.

La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

La finalidad de la planeación consiste en poder prever, anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se requieran, y que por ausencia de éstos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.

Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de Auditoría, es necesario, antes de iniciar la Auditoría, recopilar documentación y recabar información, a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar.

En la planeación, el auditor debe considerar, los siguientes puntos:

- a) Investigación Preliminar.
- b) Entrevistas Previas.
- c) Definición del Area a Investigar.
- d) Programa.

a) INVESTIGACION PRELIMINAR.

Tiene como objetivo tener un marco referencial del problema, es decir, de qué se trata el problema. El analista deberá desplazarse y hacer una visita física a la organización sujeta a estudio. Deberá hacerse acompañar de un funcionario y recorrer el área que se vaya a evaluar, este funcionario le deberá presentar a los jefes encargados de esa área.

Esta investigación deberá dar luz al analista en relación a los siguientes aspectos:

- Dimensiones físicas.
- Dimensiones financieras.
- Dimensiones humanas.
- Grado de tecnificación.
- Características de la estructura administrativa.
- Nivel profesional de los administradores de los niveles jerárquicos más altos.

- Una visión genérica o espontánea de los problemas que se suceden. Registrar las manifestaciones de las personas.

- Currículum de la organización.

b) ENTREVISTAS PREVIAS.

Tiene como objetivo obtener una sintomática a priori de la organización. Para esto se debe muestrear a los trabajadores, administradores y a los clientes. Una vez realizado el muestreo se lleva a cabo un interrogatorio con una pregunta abierta básicamente. Ejemplo: ¿Cuál cree que sea la mayor problemática del departamento "X"?

Se condifican las respuestas y se separan aquellas que son similares en las tres diferentes muestras.

La sintomática a priori se conforma de las respuestas que sean concordantes de las tres diferentes muestras.

c) DEFINICION DEL AREA A INVESTIGAR.

Diálogo para decir el tamaño del problema y el tamaño de los recursos que se necesiten. La definición del área a investigar está en función al alcance en cuanto a la extensión.

Hasta el paso anterior el analista, susceptible ejecutor de la investigación administrativa, ha obtenido un marco de referencia suficientemente completo de la organización, lo que le permite dimensionar el universo de trabajo y el problema a resolver. Con esta información dialogarán los interesados de la organización con el analista a fin de conciliar el problema con la capacidad de recursos de la organización. Producto del diálogo se definirá el alcance en cuanto a la extensión de la investigación mismo que está en función al universo de trabajo, la problemática y la capacidad económica de la organización.

d) PROGRAMA DE EJECUCION.

Es el plan para ejecutar la Auditoría Administrativa. Un programa es una secuencia de actividades en las cuales se presenta el tiempo de ejecución o la fecha en que deben desarrollarse cada una de las activida--

des, incluye objetivos, presupuestos y recursos.

El programa es de documento que comúnmente incluye las siguientes partes:

d.1) PRESENTACION. Causas o motivos que dieron origen al trabajo.

d.2) OBJETIVO. Definición del objetivo que se pretende obtener - al aplicar la Auditoría Administrativa, mismo que estaría dado al establecer el alcance en cuanto a la profundidad de la investigación administrativa. Por ejemplo: Conocer las causas de las posibles deficiencias que acusa el Departamento de Personal.

d.3) ALCANCE EN CUANTO A LA EXTENSION. Definición del alcance -- que vaya a tener la investigación en cuanto a su extensión. Por ejemplo: -- La investigación administrativa se llevará a cabo en el departamento "X", - mismo que depende de la gerencia "Y".

d.4) ENFOQUE. En este punto se deberá mencionar el enfoque que - se vaya a utilizar en la investigación. Por ejemplo: El enfoque a utilizar en la presente investigación es el Enfoque Funcional. Se puede referir a - un enfoque en particular o bien a dos enfoques a la vez o bien a los tres enfoques juntos.

d.5) METODO. En este punto se deberá definir el método que se va a emplear al llevar a cabo el estudio. Por ejemplo: El método a utilizar en la presente investigación es el método de Roberto Macías Pineda.

Observese que al definir las partes señaladas con anterioridad - del plan que se formula, debe existir una congruencia entre ellas, al coincidir el objetivo con el método y éste con el enfoque, alcance en cuanto - a la profundidad y alcance en cuanto a la extensión. Por ejemplo, no es -- concordante tratar de utilizar el Enfoque Funcional empleando el método de Roberto Macías Pineda.

d.6) RECURSOS HUMANOS. Precisar que Recursos Humanos intervendrán en la investigación administrativa. La cantidad de Recursos Humanos a utilizar en la investigación administrativa está en función a:

- Recursos Financieros disponibles.
- Tiempo en el que se requiere llevar a cabo la investigación.
- Alcance en cuanto a la extensión.
- Objetivo o alcance en cuanto a la profundidad de la investigación administrativa.

d.7) PRESUPUESTO. Establecer un presupuesto de los gastos que se

vayan a erogar. Básicamente este presupuesto esta constituido por el salario del personal que intervendrá en la investigación. El presupuesto está en función de los Recursos Humanos y del tiempo en el que se requiera llevar a cabo el estudio.

d.8) Relación de Actividades que se llevarán a cabo en la ejecución de la investigación administrativa, consignando en cada uno de ellas fecha de ejecución o tiempo requerido para cada una de ellas.

Por Ejemplo:

Actividades	Tiempo o fecha*
1. Reclutamiento y selección de R.H.	2 días
2. Capacitación de los R.H.	3 días
3. Levantamiento de la Información	5 días
4. Evaluación	2 días
5. Diagnóstico	1 día
6. Síntesis	1 día
7. Presentación de Resultados	1 día

*Este tiempo debe de concordar con el de los Recursos Humanos y - el Presupuesto que se fije.

d.9) LISTAS DE COMPROBACION. Conjunto de cuestionamientos ordenados bajo un criterio.

C. CONTRATACION.

Aceptados los servicios, el auditor formulará una carta en la que especificará detalladamente lo convenido con el cliente, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que posteriormente pudieran traer desacuerdos.

En la carta de referencia deberán quedar asentadas las condiciones -- específicas a las que se ajustará el trabajo, que en términos generales serán las siguientes:

- Mención de antecedentes de contratación del servicio.
- Objetivo de los trabajos a realizar y alcance de los mismos.
- Especificaciones sobre el tipo de colaboración y medios que la empresa se obliga a proporcionar para la ejecución del trabajo.
- Mención de la categoría y personal que utilizará.
- Tiempo probable para su ejecución.
- Honorarios por devengar y forma de pago.
- Forma como el cliente cubrirá gastos específicos que el auditor, en el desempeño de su encargo, se ve precisado a erogar y que no quedaron - -

incluidos en el renglón de honorarios.

- Fecha de iniciación de los trabajos.

- Periodicidad y tipo de información que deba formularse, en relación al avance de los trabajos que se efectúen.

En ocasiones, tomando en consideración situaciones particulares y características del trabajo a desarrollar, se hace necesario la formulación de un contrato formal, por medio del cual cliente y auditor especifican de rechos y obligaciones mutuas.

D. EJECUCION.

Prácticamente en esta fase es donde da comienzo la Auditoría, puesto que se inicia con la realización de los programas para obtener la información de las áreas sujetas al estudio.

La ejecución se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad, del personal que participará en la Auditoría, planteando el objetivo y alcance del estudio.

En dicha presentación, se debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la Auditoría, indicando que el resultado que - - arroje la revisión, cualquiera que sea, será en beneficio del área auditada.

Es necesario que en esta entrevista o presentación, se pregunte al director o responsable de la unidad, si tiene interés que alguna área en particular sea revisada con mayor profundidad o detalle, y el por qué.

La ejecución de la Auditoría Administrativa comprende los siguientes puntos:

- a) Examen.
- b) Evaluación.
- c) Síntesis.
- d) Proposición.

a) EXAMEN.

De hecho implica el levantamiento de la información o bien la -- recolección de datos. Es aquí donde se aplican las técnicas de investigación. (Cuestionarios, entrevistas, observación documental, observación - - monumental, experimentación).

b) EVALUACION.

Consiste en emitir juicios de valor sobre la información recopilada. Se pueden identificar dos criterios de evaluación:

el resultado de la investigación.

Así mismo refiere el estudio de causa y efecto, relaciones entre las causas y efectos de los fenómenos.

d) PROPOSICION.

Consiste en relacionar las medidas correctivas, qué es lo que se propone para mejorar la situación de la organización.

Los cuatro pasos anteriores culminan con un documento que se denomina Informe.

E. INFORME.

Informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo.

Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya -- que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultados de su trabajo.

Dada la importancia que reviste un informe, puesto que en él se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

a) PRESENTACION Y CONTENIDO.

La presentación y contenido del informe debe reunir, entre otros, los siguientes requisitos:

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y -- convincentes, motivando la acción correspondiente.
- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, - instructivos, formas, etc.
- Debe presentarse en forma oportuna.

En el informe que rinde el auditor, deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

b) PARTES DEL INFORME.

El infore es un documento donde se asientan, fidedignamente, todas -- las anomalías e irregularidades detectadas, y pormenores, durante la práctica de la Auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución de la problemática.

Es necesario tener presente que, como auditores, el profesionalismo - va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la - información asentada en el informe.

El cuerpo del informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido.

Los elementos que estructuran el cuerpo del informe de la Auditoría - Administrativa, se relacionan a continuación:

- Introducción.
- Observaciones relevantes.
- Observaciones detalladas.
- Recomendaciones.
- Anexos.

- INTRODUCCION.

En este apartado se contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En el punto relativo a magnitud, se citan los estudios - específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que éstos -- hayan comprendido. Así mismo se establecen las limitaciones de los trabajos efectuados.

- OBSERVACIONES RELEVANTES.

En esta parte del informe se incluirán las observaciones más - - trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la Auditoría. Al hacer la exposición de la problemática, se estipularán, - jerárquicamente, de acuerdo a su importancia.

- OBSERVACIONES DETALLADAS.

En este punto del informe, se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran al organismo. Al - -- igual que en el punto anterior al hacer la exposición de la problemática, - se estipularán, jerárquicamente, de acuerdo a su importancia.

- RECOMENDACIONES.

Aquí se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin -- llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución.

Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo. Estas recomendaciones deberán es tar jerarquizadas de acuerdo a su importancia.

- ANEXOS.

Todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo mani-

festado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá - ser incluido en esta parte.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPITULO IV

APLICACION PRACTICA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. SOLICITUD

México, D. F. a 28 de Enero de 1988.

LIRA PEREA Y ASOCIADOS, S.C.
Privada Azucena No. 1
Col. Cerro del Judío C.P. 10310
México, D. F.

AT'N.: L.A. ISMAEL LIRA PEREA
DIRECTOR

Estimado Licenciado:

Por medio de la presente ratificamos a usted la petición que le expresamos en el curso de pláticas anteriores, de que su despacho pratique en nuestra compañía una Auditoría Administrativa.

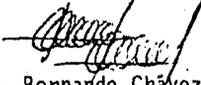
Reconocemos que nuestra organización es responsable del adecuado manejo de los Recursos Financieros con que cuenta, por lo que es necesario para nosotros tener conocimiento de como se encuentra específicamente la Administración de nuestra área de Finanzas, ya que consideramos que desempeña un papel importante en relación a nuestros sistemas de información y compromisos que pudiésemos adquirir en el futuro.

Como resultado de dicha Auditoría esperamos obtener un informe conteniendo recomendaciones para mejorar todas aquellas anomalías que a su juicio existan en esta área.

Por lo anterior le rogamos sirvase estimar el monto de sus honorarios y enviarlo conjuntamente con el programa de trabajo que su personal técnico realizaría.

Al reiterar nuestro agradecimiento por su atención y por la oportunidad que nos ha brindado para contratar sus servicios, nos es grato expresarle nuestros mejores deseos.

A t e n t a m e n t e


Ing. Bernardo Chávez Díaz
Gerente General.

2. PLANEACION

A. INVESTIGACION PRELIMINAR (Ver Anexo 1)

La entidad Kapra, S.A. de C.V. se encuentra ubicada en Av. Tamaulipas No. 1110 Col. Estado de Hidalgo C.P. 01520, su número telefónico es el 651-66-87, su R.F.C. es KAP-850314-CJ4, su cédula de empadronamiento es 705714 y su registro ante el I.M.S.S. es el 11-03-2309-10, se constituyó el 10 de julio de 1972, es una empresa prestadora de servicios cuyo objeto es el realizar cualquier acto de comercio o industria relacionando con materiales de construcción, construcciones o edificaciones, laboratorios y -- control de calidad de materiales para la construcción, siendo este último el principal servicio que ofrece.

Actualmente cuenta con una superficie total de 390 m², de la -- cual 300 m² están destinados al área de producción y los restantes 90 m² al área de administración, su Capital Social es de \$ 11'000,000.00 de pesos -- y el Capital Contable asciende a \$ 104'369,523.00 pesos.

En los últimos doce meses tuvo ingresos mensuales promedio de -- \$ 48'317,000.00 pesos y egresos mensuales promedio de \$ 46'101,000.00 pesos.

La plantilla de personal con la que cuenta está constituida por -- setenta y dos personas, de las cuales once son de confianza y las restantes sesenta y uno son sindicalizadas, el personal de confianza es el que -- se dedica a las labores administrativas mientras que el personal sindicalizado es el que se dedica a la producción de los servicios.

Técnicamente el laboratorio es superior a toda la competencia -- que existe, sin embargo, es susceptible de mejorarse en este aspecto.

Las personas que dirigen a la Organización cuentan con la si -- guiente preparación:

- a) GERENTE GENERAL: Ingeniero Civil.
- b) GERENTE TECNICO: Ingeniero Civil.
- c) GERENTE ADMINISTRATIVO: 3er. Grado de Secundaria.

La entidad no cuenta con objetivos definidos, ni verbales ni es -- critos, así mismo tampoco cuenta con políticas definidas, no cuenta con -- organigrama ni tiene especificadas por escrito sus funciones básicas, no -- obstante esto el personal sí conoce de que personas depende y quienes de -- penden de él.

Un problema especial que la empresa ha tenido en los últimos --

tres años es la falta de regularización de las obras posteriores a fechas contractuales, así como por los incrementos de los aranceles.

B. ENTREVISTAS PREVIAS (Ver Anexo 2)

El objetivo de las Entrevistas Previas es el obtener una sintomática a priori de los problemas que se suceden en el área sujeta a estudio, esta sintomática va a estar conformada por las respuestas similares que -- tengan los tres grupos encuestados. De esta forma tenemos que esta investigación nos arrojó como resultado que la mayor problemática que presenta el área de Finanzas es la falta de liquidez, debido a que los cobros no se -- hacen oportunamente y los gastos sí se efectúan con normalidad lo que descompensa el equilibrio entre ingresos y egresos de la entidad, haciendo -- una indagación un poco más profunda nos dimos cuenta que esta falta de cobro tiene como origen toda una serie de problemas que presenta el medio -- ambiente que circunda a la Organización y que difícilmente podrán ser superados.

C. DEFINICION DEL AREA A INVESTIGAR

LIRA PEREA Y ASOCIADOS, S.C.
CONSULTORES
Privada Azucena No. 1

México, D. F. a 8 de Febrero de 1988.

KAPRA, S.A. DE C.V.
Av. Tamaulipas No. 1110
Col. Estado de Hidalgo C.P. 01520
México, D. F.

AT'N.: ING. BERNANDO CHAVEZ DIAZ
GERENTE GENERAL

En relación con las charlas que hemos tenido el agrado de celebrar -- con usted, en días pasados, hemos llegado al acuerdo que la investigación- Administrativa que llevaríamos a cabo se realizaría en el área de Finan- - zas.

El examen sería realizado de acuerdo con los lineamientos que marca - el Código de Etica Profesional del Licenciado en Administración y como resultado de dicho examen se le entregaría un informe sobre la situación que guarda la Administración del área Financiera de la Organización que tan -- dignamente usted representa, así como una serie de recomendaciones para me jorar las anomalías que en dicha área se presenten y que a nuestro juicio -- así lo ameriten. La entrega de dicho informe sería en fecha acordada entre nosotros y básicamente tomando en consideración la planeación de nuestras actividades.

El monto de nuestros honorarios se ha estimado tomando en considera-- ción las horas que nuestro personal técnico debería invertir para llevar a cabo los trabajos inherentes a la Auditoría Administrativa y que serían -- consecuencia de las características propias de su empresa. Estos honora- - rios serían pagados de acuerdo a bases establecidas entre nosotros.

Sin más por el momento y agradeciendo de antemano su atención, nos -- permitimos poner a su consideración el análisis de nuestro programa de tra bajo por los servicios de Auditoría Administrativa.

A t e n t a m e n t e


L.A. Ismael Lira Perea
Director.

D. PROGRAMA DE EJECUCION

PRESENTACION.- La época actual está presentando toda una serie - de dificultades para que las entidades económicas puedan seguir operando - con normalidad, y KAPRA, S.A. DE C.V. no es la excepción, para ella uno de los problemas más serios por lo que atravieza es la falta de liquidez que - no le permite solventar satisfactoriamente sus gastos, esto ha dado lugar - a que se susciten otro tipo de problemas, los que en conjunto han provocado un desequilibrio mucho mayor en toda la Organización. Este desequilibrio - ha llamado la atención de la Gerencia General y por lo mismo ha encomenda - do a LIRA PEREA Y ASOCIADOS, S.C. una Auditoría Administrativa de su área - de Finanzas que le permita detectar las causas de sus problemas así como - las medidas que puedan eliminarlos y de esta forma controlar las variables que están provocando el desajuste en su accionar.

OBJETIVO.- Conocer en forma oportuna cuales son las medidas ten - dientes a eliminar las causas de las posibles deficiencias administrativas que acuse el área de Finanzas.

ALCANCE EN CUANTO A LA EXTENSION.- La Investigación Administrati - va se llevará a cabo en el área de Finanzas, misma que depende de la Geren - cia General.

ENFOQUE.- El Enfoque a utilizar en la presente investigación es - el Enfoque del Proceso Administrativo.

METODO.- El Método a utilizar en el presente trabajo es el Méto - do de Roberto Macías Pineda.

RECURSOS HUMANOS.- El personal necesario para llevar a cabo la - presente investigación consta de cuatro gentes, las cuales podrán cubrir - los trabajos que requiere la revisión, tanto en su alcance en cuanto a la - extensión como en su alcance en cuanto a la profundidad, así como en tiem - po para poder llevarla a feliz término. Dichas personas son:

DIRECTOR.- L.A. Ismael Lira Perea.
RESPONSABLE.- L.A. Eduardo Galindo García.
AYUDANTE.- L.A. Raymundo Ortega Villanueva.
AYUDANTE.- L.A. Javier Mendoza Gallardo.

PRESUPUESTO.- El presupuesto de gastos está integrado por nues - tros honorarios. El monto de estos asciende a la cantidad de - - - - - \$ 1'806,000.00 (Un Millón Ochocientos Seis Mil Pesos 00/100 M.N.) más el - 15% (Quince por Ciento) correspondiente al I.V.A. (Ver anexo 3).

RELACION DE ACTIVIDADES.- (Ver Anexo 4)

ACTIVIDAD	FECHA: FEBRERO 88.
1.- Planeación	del 10. al 9
a) Investigación Preliminar	el 10.
b) Entrevistas Previas	del 2 al 4
c) Definición del Area a Investigar	el 8
d) Programa de Ejecución	el 8
2.- Ejecución	del 11 al 17
a) Examen	el 11 y 12
b) Evaluación	el 15
c) Síntesis	el 16
d) Proposición	el 17
3.- Informe	el 18 Y 19

LISTA DE COMPROBACION.-

1.- PLANEACION

1.1 OBJETIVOS.

- a) Mencione cuáles son los objetivos generales del área de Finanzas.
 b) ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Sí, No, - -

¿Por qué?

c) Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento.

d) ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?

1.2 POLITICAS.

a) ¿Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las políticas del área de Finanzas? Sí, No, ¿Por qué?

b) Mencione cuáles son las políticas del área de Finanzas.

c) ¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas? - Sí, No, ¿Por qué?

d) ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas? Sí, No, ¿Por qué?

1.3 PLANES DE TRABAJO.

a) ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas al área de Finanzas? Sí, No, -- (En caso negativo) ¿Por qué?

b) ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades? Sí, No, ¿Por qué?

c) Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, - -

circulares, etc. en que se basa para desarrollar sus actividades.

d) ¿Considera que sean adecuados? Sí, No, ¿Por qué?

e) ¿Están actualizados? Sí, No, ¿Por qué?

2. ORGANIZACION

2.1 MANUAL DE ORGANIZACION.

a) ¿Cuenta el área de Finanzas con un manual de organización? -- Sí, No, (En caso negativo) ¿Por qué?

b) ¿Este manual contiene la descripción de las funciones? Sí, -- No, ¿Por qué?

c) ¿Este manual se encuentra actualizado? Sí, No, ¿Por qué?

d) ¿Es conocido por el personal? Sí, No, (En caso negativo) - -- ¿Por qué?

e) ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, -- responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? Sí, No, (En caso negativo) ¿Por qué?

2.2 ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL.

a) ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores en el área de Finanzas? Sí, No, (en caso positivo) Indique su causa.

b) ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades? Sí, No, ¿Por qué?

c) Indique cuales son los puestos que sobran o faltan en el área de Finanzas.

d) ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo? Sí, No, ¿Por qué?

3. DIRECCION

3.1 DELEGACION.

a) ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del área de Finanzas?

b) ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente? Sí, No, ¿Por qué?

c) ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? Sí, No, ¿Por qué?

3.2 SUPERVISION.

a) ¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del área del Finanzas? Sí, No, - - - ¿Por qué?

3.3 COMUNICACION.

- a) ¿Considera adecuada la información, tanto interna como externa, que se recibe en el área de Finanzas? Sí, No, ¿Por qué?
- b) ¿La comunicación que tiene usted con sus subordinados es adecuada? Sí, No, ¿Por qué?
- c) ¿Que medios de comunicación utiliza para hacer llegar ordenes e instrucciones a su personal?
- d) ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados? Sí, No, ¿Por qué?

4. CONTROL

4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

- a) ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos? Sí, No, ¿Por qué?
- b) ¿Qué tipo de documentación utiliza para recabar información?
- c) ¿Considera que sea adecuada esta documentación o se podría mejorar? Si es esto último ¿De qué forma?

4.2 MANUAL DE OPERACION.

- a) ¿Cuenta el área de Finanzas con un manual de operación? Sí, - No, ¿Por qué?
- b) ¿Considera que este manual de operación se encuentra actualizado? Sí, No, ¿Por qué?
- c) ¿Considera que este manual contempla todos los procedimientos y los define con claridad? Sí, No, ¿Por qué?

4.3 MEDICION DE RESULTADOS.

- a) ¿Existen en el área de Finanzas medidas de control que permitan la medición de los resultados obtenidos? Sí, No, (En caso afirmativo)- ¿Cuáles son estas medidas?
- b) ¿Estas medidas aportan todos los elementos necesarios para -- cuantificar adecuadamente su resultado? Sí, No, ¿Por qué?

3. CONTRATACION

LIRA PEREA Y ASOCIADOS, S.C.
CONSULTORES
Privada Azucena No. 1

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales de Auditoría Administrativa que celebran por una parte LIRA PEREA Y ASOCIADOS, S.C., ubicada en Privada Azucena No. 1, Col. Cerro del Judío, México, D.F., C.P. 10310, a quien en lo sucesivo se denominará "EL DESPACHO", representado en este acto por el L.A. Ismael Lira Perea y por la otra KAPRA, S.A. de C.V., ubicada en Av. Tamaulipas No. 1110, Col. Estado de Hidalgo, México, D. F., C.P. 01520, a quien en lo sucesivo se denominará "EL CLIENTE", representada por el Ing. Bernardo Chávez Díaz, al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

I. Declara el representante de "EL DESPACHO" :

a) Que su representada es una Sociedad Civil legalmente constituida - conforme a las leyes de la República Mexicana, según consta en escritura - número noventa y seis mil, trescientos quince de fecha dieciseis de Junio de 1985, pasada ante la Fe del titular de la notaría número seis del Distrito Federal, Fausto Rico Alvarez.

b) Que en virtud de su objeto social su representada cuenta con la -- organización necesaria y los elementos suficientes para prestar los servicios y desempeñar las actividades que son materia de este contrato.

II. Declara el representante de "EL CLIENTE" :

a) Que su representada está legalmente constituida como Social Anónima de Capital Variable, según consta en la escritura pública número veintij cinco mil, quinientos sesenta y cinco de fecha diez de Julio de 1972, pasada ante la Fe del Notario número sesenta y dos del Distrito Federal, Lic.- Heriberto Román Talavera, misma que se encuentra debidamente escrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de esta Ciudad bajo el número veintidos a fojas veinticinco del volumen novecientos ochenta y uno, libro tercero.

b) Que conoce el alcance de los derechos y obligaciones derivados del

presente contrato.

Con base en lo anterior, las partes convienen las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO.- "EL DESPACHO" se obliga a prestar directamente, por su cuenta y bajo su responsabilidad, los servicios que se detallan al final de esta cláusula, utilizando para ello su propio personal debidamente contratado y proporcionando los materiales y equipo que sean necesarios, siempre y cuando estén dentro de sus instalaciones. Los servicios profesionales que "EL DESPACHO" se obliga a prestar consisten específicamente en: Auditoría Administrativa en el área de Finanzas utilizando el enfoque del Proceso Administrativo, teniendo como objetivo el conocer en forma oportuna cuáles son las medidas tendientes a eliminar las causas de las posibles deficiencias administrativas que acuse el área de Finanzas y elaborando un informe de los resultados obtenidos como consecuencia de la revisión que se practique.

SEGUNDA.- SERVICIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- "EL DESPACHO" se obliga a prestar sus servicios de acuerdo con los lineamientos que marca el Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración por lo que la información que se maneje durante la práctica y después de esta será de carácter confidencial.

TERCERA.- IMPORTE DE LOS SERVICIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- El monto de los honorarios por los servicios de Auditoría Administrativa asciende a la cantidad de \$ 1'806,000.00 (Un Millón Ochocientos Seis Mil Pesos 00/100 M.N.) más el 15% (Quince por Ciento) correspondiente al I.V.A. Este monto no incluye servicios adicionales, por lo que si durante el desarrollo de la investigación llegaran a surgir situaciones extraordinarias que motiven inversiones adicionales de tiempo por parte de nuestro personal, dicho monto se vería modificado en proporción al tiempo adicional que se tuviera que emplear. El pago de los honorarios se hará en una sola exhibición al término de la investigación.

CUARTA.- PLAZOS DE INICIACION Y DE TERMINACION DE LOS SERVICIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- "EL DESPACHO" se obliga a prestar los servicios materia del presente contrato del 1o. al 19 de Febrero de 1988, trabajando únicamente de Lunes a Viernes y siempre y cuando sean días hábiles de las 14:00 a las 17:00 horas.

QUINTA.- INFORME A "EL CLIENTE".- "EL DESPACHO" se obliga a presentar a --

"EL CLIENTE" al término de la investigación un informe que contenga la situación administrativa que guarda su área de Finanzas, mismo que no podrá ser entregado después del 19 de Febrero de 1988.

SEXTA.- PERSONAL A UTILIZAR.- El equipo de Estudio encargado de la conducción de la Evaluación Administrativa estará integrado por las siguientes personas:

- a) DIRECTOR: L.A. Ismael Lira Perea.
- b) RESPONSABLE: L.A. Eduardo Galindo García.
- c) AYUDANTE: L.A. Raymundo Ortega Villanueva.
- d) AYUDANTE: L.A. Javier Mendoza Gallardo.

SEPTIMA.- COLABORACION Y MEDIOS A PROPORCIONAR.- "EL CLIENTE" se obliga a proporcionar a "EL DESPACHO" todos aquellos medios como pueden ser escritorios, sillas, máquinas sumadoras y todas las instalaciones en general, que sean necesarios para que este último pueda desempeñar su trabajo, así mismo "EL CLIENTE" se obliga a proporcionar a "EL DESPACHO" toda aquella colaboración que requiera de su personal para que este último pueda desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

OCTAVA.- SANCIONES.- Las partes están de acuerdo en que si alguna de ellas no cumple cualquiera de las obligaciones que ha asumido en virtud del presente contrato, el mismo podrá rescindirse en forma unilateral sin responsabilidad alguna por parte de quien lo rescinda y sin necesidad de intervención judicial, así mismo, las parte están de acuerdo en que si alguna de ellas no cumple cualquiera de las obligaciones que ha asumido en virtud del presente contrato, la otra evaluará el monto del daño causado y la parte que haya causado dicho daño se obliga a cubrir a la parte dañada el monto determinado por esta última dentro del plazo que ella misma señale, de no hacerlo dentro de este plazo se causarán intereses a razón de la tasa de interés vigente a la fecha en que se haga exigible el pago para el caso de los pagarés bancarios a plazo de un mes.

Leído el presente contrato por los otorgantes, lo ratificaron y firmaron en México, Distrito Federal, a los diez días del mes de Febrero de Mil Novecientos Ochenta y Ocho.

"EL DESPACHO"

LIRA PEREA Y ASOCIADOS,
SOCIEDAD CIVIL.

L.A. Ismael Lira Perea.

"EL CLIENTE"

KAPRA, SOCIEDAD ANONIMA
DE CAPITAL VARIABLE.

Ing. Bernardo Chávez Díaz.

4. EJECUCION

A. EXAMEN

Como la estructura organizativa con que cuenta KAPRA, S.A. DE C.V. es muy pequeña en lo que respecta a su área de Finanzas, el estudio se llevó a cabo con una entrevista estandarizada que se le practicó al responsable -- del área, esta entrevista nos permitió conocer todos los datos necesarios-- para poder evaluar los aspectos que de antemano nos habíamos fijado y que-- se fundamentan en los cuatro elementos más trascendentales que se emplean-- en la Administración, los resultados de esta entrevista se pueden observar en el Anexo 5.

B. EVALUACION

La evaluación de los resultados se llevó a cabo tomando en cuenta la-- siguiente:

TABLA DE PUNTUACION 1.

ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS	Grados				
	I	II	III	IV	V
ELEMENTO I. PLANEACION					
1.1 Objetivos	0	5	10	15	20
1.2 Políticas	0	5	10	15	20
1.3 Planes de trabajo	0	5	10	15	20
Total	0	15	30	45	60
ELEMENTO II. ORGANIZACION					
2.1 Manual de Organización	0	5	10	15	20
2.2 Estructura Orgánica y Funcional	0	5	10	15	20
Total	0	10	20	30	40
ELEMENTO III. DIRECCION					
3.1 Delegación	0	5	10	15	20
3.2 Supervisión	0	5	10	15	20
3.3 Comunicación	0	5	10	15	20
Total	0	15	30	45	60
ELEMENTO IV. CONTROL					
4.1 Sistemas y procedimientos administrativos	0	5	10	15	20
4.2 Manuales de operación	0	5	10	15	20
4.3 Medición de resultados	0	5	10	15	20
Total	0	15	30	45	60

1. RUBIO RAGAZZONI, Victor M., Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Editorial PAC, - - lera. Edición, México, 1981, pág. 81.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final se establecieron de la forma siguiente:

Para los elementos I, III y IV.

EVALUACION	PUNTUACION	GRADO
Carencia	De 0 a 4	I
Deficiente o Inadecuado	De 5 a 15	II
Elemental o Mínimo	De 16 a 30	III
Adecuado o Aceptable	De 31 a 45	IV
Optimo o Excelente	De 46 a 60	V

Para el elemento II.

EVALUACION	PUNTUACION	GRADO
Carencia	De 0 a 4	I
Deficiente o Inadecuado	De 5 a 10	II
Elemental o Mínimo	De 11 a 20	III
Adecuado o Aceptable	De 21 a 30	IV
Optimo o Excelente	De 31 a 40	V

Los elementos que se evaluaron son¹:

ELEMENTO I. PLANEACION

Subelemento: 1.1 Objetivos

En este subelemento se evalúa el establecimiento de metas a corto, - mediano y largo plazo con que cuenta la unidad para la determinación de resultados.

Descripción del grado	Puntos	Grado
CARENCIA DE OBJETIVOS: se considera que la unidad no cuenta con la fijación de objetivos de ninguna clase que permitan conocer a dónde se pretende -- llegar.	0	I

1. RUBIO RAGAZZONI, Victor M., Ob cit., págs. 66-80.

Descripción del grado	Puntos	Grado
EXISTENCIA DE OBJETIVOS DEFICIENTES: Se considera que la unidad cuenta con objetivos incongruentes a los planes y programas fijados.	5	II
EXISTENCIA DE OBJETIVOS ELEMENTALES: Se considera que la unidad cuenta con objetivos básicos a los planes y programas establecidos en forma necesaria.	10	III
EXISTENCIA DE OBJETIVOS ADECUADOS: Se considera que la unidad cuenta con objetivos a corto y mediano plazo congruentes a los planes y programas fijados.	15	IV
EXISTENCIA DE OBJETIVOS SUPERIORES: Se considera que la unidad cuenta con objetivos a corto, medio y largo plazo congruentes a los planes y programas establecidos.	20	V

Subelemento: 1.2 Políticas

Este subelemento evalúa las políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas. Comprobar y determinar el porcentaje de funcionalidad.

Descripción del grado	Puntos	Grado
CARENCIA DE POLITICAS: Se considera la inexistencia de normas o guías de acción generales, establecidas por la unidad para el logro de sus objetivos.	0	I
EXISTENCIA DE POLITICAS MINIMAS: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos. Se encuentran en un nivel del 25% de funcionalidad.	5	II
EXISTENCIA DE POLITICAS NECESARIAS: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental para el alcance de sus objetivos. Se encuentran en un nivel del 50% de funcionalidad.	10	III
EXISTENCIA DE POLITICAS ADECUADAS: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales -		

Descripción del grado	Puntos	Grado
establecidos en forma aceptable para el logro de sus objetivos, se encuentran en un nivel del 75% de funcionalidad.	15	IV
EXISTENCIA DE POLITICAS EXCELENTES: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales - establecidos en forma excepcional para la obtención de sus objetivos, y que permiten alcanzar un nivel del 100% de funcionalidad.	20	V

Subelementos: 1.3 Planes de trabajo

En este subelemento se evaluán las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.

Descripción del grado	Puntos	Grado
CARENCIA DE PLANES DE TRABAJO: Se considera que - la unidad no cuenta con disposiciones ordenadas - del trabajo, lo que impide el alcance de los objetivos.	0	I
PLANES DE TRABAJO DEFICIENTES: Se considera que - la unidad cuenta con disposiciones inadecuadas e imprecisas, carentes de práctica, mismas que retrasan los objetivos fijados.	5	II
PLANES DE TRABAJO ELEMENTALES: Se considera que - la unidad cuenta con disposiciones mínimas y limitaciones en su práctica lo que ocasiona problemas en la obtención de los objetivos establecidos.	10	III
PLANES DE TRABAJO ADECUADOS: Se considera que la - unidad cuenta con disposiciones aceptables, objetivas y prácticas, que establecen una unidad de trabajo conveniente para la obtención de los resultados esperados.	15	IV
PLANES DE TRABAJO EXCELENTES: Se considera que la - unidad cuenta con el establecimiento de prioridades, secuencias y sincronización de actividades, - en forma excepcional, para el logro de los resultados que se esperan obtener.	20	V

ELEMENTO II. ORGANIZACION

Subelemento: 2.1 Manual de Organización

En este subelemento se evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la unidad u organismo; o bien si su contenido comprende - objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

Descripción del Grado	Puntos	Grado
CARENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACION: Se considera que la unidad no cuenta con un documento, en el cual se establezca su organización.	0	I
EXISTENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACION DEFICIENTE:- Se considera que la unidad cuenta con manual de organización obsoleto e infuncional, que no obedece a la realidad del funcionamiento de la unidad.	5	II
EXISTENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACION ELEMENTAL: - Se considera que la unidad cuenta con manual de organización único para toda la unidad u organismo, pero incompleto. Por considerar únicamente -- algún o algunos puntos de su contenido, bien puede ser que considera funciones generales, o funciones específicas, pero adolezca de organigrama u objetivos, etcétera.	10	III
EXISTENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACION ADECUADO: Se considera que la unidad cuenta con manual de organización único pero completo, que funciona acorde a su desarrollo operativo.	15	IV
EXISTENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACION ACTUALIZADO: Se considera que la unidad cuenta con un manual de organización por cada departamento, que funciona acorde al desarrollo de sus actividades.	20	V

Subelemento: 2.2 Estructura Orgánica y Funcional

En este subelemento se evalúa el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajo establecidos.

Descripción del grado	Puntos	Grado
CARENCIA DE ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL: Se considera que la unidad no cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional que limita al personal en el alcance de los planes y programas de trabajo fijados.	0	I
ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL DEFICIENTE: Se considera que la unidad cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma inadecuada e imprecisa, que perjudica al personal y retrasa los planes y programas de trabajo establecidos.	5	II
ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL ELEMENTAL: Se considera que la unidad cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional mínima.	10	III
ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL ADECUADA: Se considera que la unidad cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma aceptable, que permite la ubicación del personal y la obtención de los planes y programas de trabajo establecidos.	15	IV
ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL EXCELENTE: Se considera que la unidad cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma excepcional, que establece la ubicación del personal y define, con exactitud, los niveles de autoridad y responsabilidad, obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.	20	V

ELEMENTO III. DIRECCION

Subelemento: 3.1 Delegación.

En este subelemento se evalúa el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuente la unidad u organismo, para el cumplimiento de los programas.

Descripción del grado	Puntos	Grado
CARENCIA DE DELEGACION: Se considera que la uni--		

Descripción del grado	Puntos	Grado
dad no cuenta con funciones descentralizadas en - los organismos. Se carece de niveles intermedios- de supervisión, por centralizar la autoridad en - un único nivel.	0	I
DELEGACION DEFICIENTE: Se considera que la unidad delega, inapropiadamente, por carecer de un equi- librio entre las funciones desconcentradas en los organismos y la autoridad que se les ha otorgado. Se considera que el personal con mando no cumple- adecuadamente, por limitaciones, en el ejercicio- de sus facultades.	5	II
DELEGACION ELEMENTAL: Se considera que la unidad- delega las facultades básicas en los diferentes - organismos que la forman. Se considera que el per- sonal cumple con sus funciones, por contar con la autoridad necesaria.	10	III
DELEGACION ADECUADA: Se considera que la unidad - cuenta con la delegación de facultades que el de- sarrollo de los programas requiere. El personal - con mando, de la unidad, delega proporcionalmente las facultades de acuerdo a los requerimientos de la dependencia.	15	IV
DELEGACION OPTIMA: Se considera que la unidad de- lega, eficientemente, las facultades que la des-- concentración de los organismos requieren para -- cumplir con sus programas. El personal de los or- ganismos se encuentra debidamente facultado para- solventar los asuntos de su ingerencia.	20	V

Subelemento: 3.2 Supervisión

Este factor evalúa la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando de la unidad u organismo, así como en qué medida organizan y dirigen el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

Descripción del grado	Puntos	Grado
Se considera que la unidad cuenta con supervisión completamente inadecuada. El trabajo de equipo es		

Descripción del grado	Puntos	Grado
desorganizado, prevalece la falta de disciplina.	0	I
Se considera que la unidad cuenta con una efectividad de liderazgo muy irregular; los resultados del equipo de trabajo alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos. La actuación y motivación hacia el personal es irregular.	5	II
Se considera que la unidad ejerce un liderazgo básico, el equipo de trabajo cumple con las metas fijadas, se capacita y orienta al personal.	10	III
Se considera que la unidad cuenta con personal de supervisión muy efectivo; planean, organizan y controlan el cumplimiento de los resultados esperados por el equipo de trabajo.	15	IV
Se considera que la unidad cuenta con un nivel de supervisión óptimo en el liderazgo, puesto que la dirección y organización del trabajo conduce, siempre, a resultados efectivos.	20	V

Subelemento: 3.3 Comunicación

En este subelemento se evalúa la efectividad de los medios formales de la comunicación de la unidad, así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados. Estos medios pueden ser: orales (órdenes e instrucciones), escritos (reportes, informes, oficios, etc.), audiovisuales (transparencias, acetatos, películas), etcétera.

Descripción del grado	Puntos	Grado
CARENCIA DE MEDIOS DE COMUNICACION: Se considera que la unidad no cuenta con los medios que requiere. La comunicación que se da entre el personal es de tipo informal y, por ende, el comentario o el rumor son los medios más efectivos.	0	I
MEDIOS DE COMUNICACION DEFICIENTES: Se considera que la unidad cuenta con medios ocasionales que no cumplen con el propósito para el cual fueron creados o emitidos. La comunicación que se da en la unidad se considera inadecuada, por no estar informados oportunamente de los acontecimientos		

Descripción del grado	Puntos	Grado
más sobresalientes.	5	II
MEDIOS DE COMUNICACION ELEMENTALES: Se considera que la unidad cuenta con medios de cierta frecuencia que cumplen, en forma básica, las necesidades de información. La comunicación que se da en la unidad se considera que origina algunos conflictos en el desarrollo del trabajo, por necesitar de mayor información.	10	III
MEDIOS DE COMUNICACION ADECUADOS: Se considera -- que la unidad cuenta con medios periódicos que cubren, satisfactoriamente, las necesidades de información. La comunicación que se da en la unidad, informa positivamente a su personal.	15	IV
MEDIOS DE COMUNICACION OPTIMOS: Se considera que la unidad cuenta con medios diarios o rutinarios que responden, veraz y oportunamente, con las necesidades de la información que se requiera. La comunicación que se da en la unidad u organismo, mantiene informado al personal efectivamente.	20	V

ELEMENTO IV. CONTROL

Sublemento: 4.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos

En este subelemento se evaluará la funcionalidad de todos aquellos -- sistemas y procedimientos que se lleven a cabo en la unidad u organismo, - considerando los formatos, los reportes y, en general todos los documentos que intervengan en la captura de información.

Descripción del grado	Puntos	Grado
CARENCIA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS: Se considera que la unidad no cuenta con los formatos necesarios y/o registros de control para el desempeño de sus actividades.	0	I
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEFICIENTES: Se considera que los sistemas y/o procedimientos de trámite, son inoperantes por no obedecer a las necesidades de depuración del organismo o unidad.	5	II

Descripción del grado	Puntos	100 Grado
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ELEMENTALES: Se considera que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos mínimos que no aseguran la agilización en la realización de los trámites.	10	III
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ADECUADOS: Se considera que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos administrativos bien definidos y claros, que permiten la optimización en las actividades.	15	IV
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EXCELENTES: Se considera que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos administrativos en condiciones de aceptar mecanismos de soporte a la unidad central de proceso, con un máximo de aprovechamiento en la eficiencia del personal.	20	V

Subelemento: 4.2 Manuales de Operación

En este subelemento se evaluará la eficacia de los manuales de operación que normen las actividades de la unidad u organismo en cuanto a procedimiento se refiere.

Descripción del grado	Puntos	Grado
CARENCIA DE MANUAL DE OPERACION: Se considera que la unidad no cuenta con un manual de operación -- que norme la realización de los procedimientos.	0	I
MANUALES DE OPERACION DEFICIENTES: Se considera - que la unidad cuenta con manuales de operación no actualizados e inoperantes que no concuerdan con la situación real.	5	II
MANUALES DE OPERACION ELEMENTALES: Se considera - que la unidad cuenta con manuales de operación -- que no contemplan todos los procedimientos, o -- bien que no los define con claridad.	10	III
MANUALES DE OPERACION ADECUADOS: Se considera que la unidad cuenta con manuales de operación que -- establecen los lineamientos de los procedimientos básicos.	15	IV
MANUALES DE OPERACION EXCELENTES: Se considera que-		

Descripción del grado	Puntos	Grado
la unidad cuenta con manuales de operación por cada departamento, que establece los procedimientos de acuerdo a la realidad, y que es claro y comprensible.	20	V

Subelemento: 4.3 Medición de Resultados

En este subelemento se evaluarán las medidas de control que determinen el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la unidad, como pueden ser: registros de personal, control de trámites, de actividades y reportes en general.

Descripción del grado.	Puntos	Grado
CARENCIA DE MEDICION DE RESULTADOS: Se considera que la unidad no cuenta con elementos de control que permitan la medición de los resultados.	0	I
MEDICION DE RESULTADOS DEFICIENTE: Se considera que la unidad cuenta con registros de control que no aportan los elementos necesarios para cuantificar, adecuadamente, su resultado.	5	II
MEDICION DE RESULTADOS ELEMENTALES: Se considera que la unidad cuenta con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa.	10	III
MEDICION DE RESULTADOS ADECUADOS: Se considera que la unidad cuenta con los registros de control necesarios, y con la oportunidad debida para una medición de resultados correcta.	15	IV
MEDICION DE RESULTADOS EXCELENTES: Se considera que la unidad cuenta con elementos de control suficientes por departamento, y procedimiento para una medición de resultados oportuna y confiable.	20	V

De esta forma tenemos que la evaluación de los resultados obtenidos es la siguiente:

KAPRA, S.A. DE C.V.

UNIDAD AUDITADA: Area de Finanzas

FECHA: 15 de Febrero de 1988.

Elementos y Subelementos	*	Grados					Observaciones
		I	II	III	IV	V	
Elemento I. PLANEACION							
1.1 Objetivos			5				Son deficientes.
1.2 Políticas			5				Son mínimas.
1.3 Planes de Trabajo			5				Son deficientes.
Total	15		15				Deficiente.
Elemento II. ORGANIZACION							
2.1 Manual de Organización	0						No existe.
2.2 Estructura Orgánica y- Funcional	0						No existe.
Total	0	0					Carente.
Elemento III. DIRECCION							
3.1 Delegación			5				Es deficiente.
3.2 Supervisión				10			Es básica.
3.3 Comunicación				10			Es elemental.
Total	25		5	20			Elemental.
Elemento IV. CONTROL							
4.1 Sistemas y Procedimien- tos Administrativos.					15		Son adecuados.
4.2 Manuales de Operación	0						No existe.
4.3 Medición de Resultados					15		Son adecuados.
Total	30	0			30		

* Total de cada elemento.

Evaluador: L.A. Javier Mendoza Gallardo.

Como se podrá notar en la tabla anterior, se ha evaluado a cada uno - de los elementos básicos del Proceso Administrativo, obteniendo una sumatoria que está conformada por los puntos asignados a cada uno de sus subelementos, si dicha sumatoria se ubica en los parámetros de medición descritos anteriormente la evaluación queda de la siguiente manera:

PLANEACION: Deficiente o Inadecuada
 ORGANIZACION: Carente
 DIRECCION: Elemental o Mínima
 CONTROL: Elemental o Mínimo

Si consideramos que para cada una de las evaluaciones anteriores existe un determinado grado y se toma este para obtener un promedio de las cuatro, el resultado en grado obtenido es de II, lo que nos indica que la Administración del área de Finanzas de KAPRA, S.A. DE C.V. es Deficiente o Inadecuada.

C. SINTESIS

Después de haber evaluado la Administración del área de Finanzas, se presentarán los resultados que se obtuvieron.

- Los puestos clave de la Organización no están ocupados por las personas idóneas.
- La Entidad no cuenta con Objetivos generales, ni verbales ni escritos, que les indiquen hacia donde van.
- La Compañía no cuenta con Políticas generales que guíen a las actividades a la consecución de los objetivos.
- La Empresa no cuenta con un organigrama que muestre la estructura administrativa que se tiene.
- Las funciones generales de la Organización no se encuentran por escrito.
- El área de Finanzas no cuenta con Objetivos congruentes, ni verbales ni escritos, que permitan conocer hacia donde se dirigen las actividades que se desarrollan.
- El área de Finanzas cuenta con Políticas que están establecidas en forma escasa, no se encuentran por escrito y son muy poco funcionales.
- Los Planes de Trabajo del área de Finanzas son inadecuados e imprecisos.
- El área de Finanzas no cuenta con un Manual de Organización.
- La Delegación de Autoridad que se da en el área de Finanzas es deficiente.
- La Supervisión que se ejerce en el área de Finanzas es básica.

- La comunicación con que cuenta el área de Finanzas es elemental.
- Los Sistemas y Procedimientos Administrativos del área de Finanzas son adecuados, pues están bien definidos y claros, aunque no se encuentran por escrito.

- El área de Finanzas carece de un Manual de Operación que norme los Sistemas y Procedimientos Administrativos.

- La Medición de los Resultados del área de Finanzas es adecuada, -- pues se cuenta con los registros de control necesarios para poder medir -- los resultados en forma correcta y oportuna.

De lo anterior se puede concluir que:

- La planeación del área de Finanzas es deficiente.
- El área de Finanzas carece de Organización formal.
- La Dirección del área de Finanzas es elemental.
- El área de Finanzas cuenta con un Control elemental.

De esta forma se puede afirmar que la Administración del área de Finanzas es deficiente.

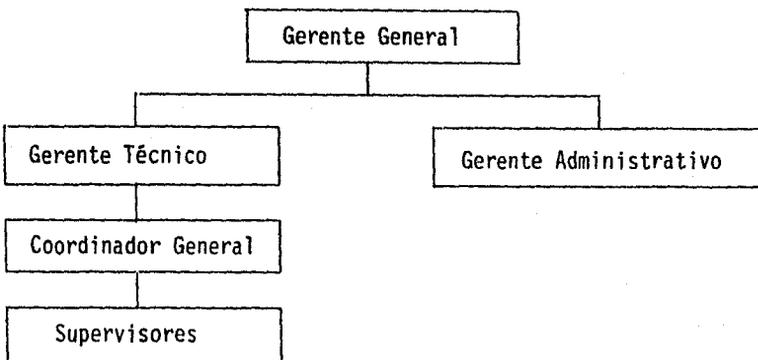
D. PROPOSICION.

Demos paso a las medidas que se proponen como corrección a los problemas que se suceden:

- Es importante que las tres personas clave que dirigen a la Organización tomen un curso de Introducción a la Administración.

- Llevar a cabo la Planeación general de toda la empresa, para lo cual deberán fijarse con precisión los Objetivos que se deseen alcanzar, establecer con claridad las Políticas que guíen a la consecución de dichos Objetivos y elaborar Programas de Trabajo que faciliten el logro de los mismos.

- Establecer una Estructura Orgánica Formal que se plasme en un organigrama; según las relaciones que se guardan actualmente este organigrama podría quedar de la siguiente manera:



- Dirigir adecuadamente las actividades que se hayan planeado, para ello se deberá delegar la autoridad necesaria en cada área, supervisar las actividades más importantes y establecer los medios de comunicación idóneos que permitan obtener la información necesaria en el momento oportuno.

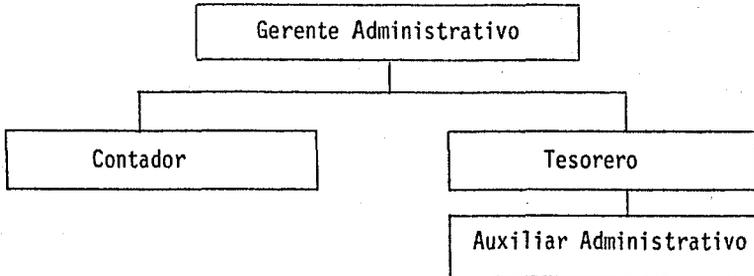
- Establecer sistemas de Control que permitan detectar desviaciones a los planes trazados y corregir esas desviaciones.

- Definir con claridad en el área de Finanzas los Objetivos que se pretendan alcanzar tomando como base los Objetivos generales de toda la Organización.

- Establecer en el área de Finanzas las Políticas que sirvan de guía para alcanzar los Objetivos previamente establecidos.

- Elaborar en el área de Finanzas Programas de Trabajo que faciliten la consecución de dichos objetivos.

- Elaborar en el área de Finanzas un Manual de Organización en el cual se establezcan los Objetivos, las Políticas, el Organigrama y las funciones de cada puesto del área; el organigrama de esta área podría quedar de la siguiente manera:



- Delegar en el área de Finanzas la Autoridad que requiera cada puesto del área.

- Ejercer en el área de Finanzas una Supervisión mejor planeada que se dirija a los puntos clave de las actividades y que permita conocer lo más importante de toda el área.

- Establecer en el área de Finanzas medios de comunicación acordes a sus necesidades y que dejen plasmada la información por escrito.

- Definir en el área de Finanzas los Sistemas y Procedimientos Administrativos por escrito, esto es, elaborar un Manual de Operación.

- Establecer medidas de Control que permitan determinar en forma oportuna el grado de avance de los objetivos.

5. INFORME

LIRA PEREA Y ASOCIADOS, S.C.
CONSULTORES

Privada Azucena No. 1

México, D.F. a 19 de Febrero de 1988.

KAPRA, S.A. DE C.V.
Av. Tamaulipas No. 1110
Col. Estado de Hidalgo C.P. 01520
México, D. F.

AT'N.: ING. BERNARDO CHAVEZ DIAZ
GERENTE GENERAL

Estimado Ingeniero:

De acuerdo con sus instrucciones hemos procedido a la realización de un estudio de las actividades administrativas del área de Finanzas de la empresa que usted dirige, de dicho estudio pudimos detectar una serie de deficiencias que a nuestro juicio repercuten directamente en la productividad de la Organización y que relacionamos en el siguiente informe.

INTRODUCCION:

El objetivo de nuestra investigación administrativa fue el de conocer en forma oportuna cuáles son las medidas tendientes a eliminar las causas de las posibles deficiencias administrativas que acuse el área de Finanzas. Nuestro examen abarcó generalidades de toda la Entidad y básicamente se circunscribió a la evaluación del área de Finanzas, tomando como elementos las cuatro etapas básicas de la Administración que son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Es importante hacer resaltar que los resultados que obtuvimos de esta investigación son consecuencia de la entrevista que se sostuvo con el encargado del área de Finanzas, por lo que la eficiencia de las recomendaciones que planteamos dependerá de la veracidad de las respuestas que nos proporcionó dicha persona, así mismo es importante remarcar que de acuerdo a los resultados obtenidos se plantearon sugerencias que son producto de nuestras apreciaciones personales y que tienen el carácter de consejo, por lo-

que su ejecución queda bajo la responsabilidad de la dirección de la Empresa.

OBSERVACIONES RELEVANTES.

Es lógico suponer que para que una área determinada de una Organización -- funcione adecuadamente debe estar sustentada en los principios generales - de toda la empresa, es por esto que en primer instancia se abordarán los aspectos generales de toda la Entidad.

Es de notarse por principio de cuentas que los puestos clave de la Organización no están ocupados por las personas idóneas; la Gerencia General la ocupa un Ingeniero Civil, el cual no tiene los conocimientos administrativos básicos que requiere su puesto, todo lo que maneja lo lleva a cabo en forma empírica y en muchas ocasiones bloquea el trabajo de sus subordinados; la Gerencia Técnica es ocupada por otro Ingeniero Civil, en este caso esta persona puede ser la idónea para ocupar el puesto en cuanto al aspecto técnico, pero en cuanto al aspecto administrativo no, porque al igual - que el Gerente General su trabajo en este sentido lo lleva a cabo en forma empírica, lo que hace que se sucedan toda una serie de problemas, además - según observaciones realizadas se nota mucha apatía por parte de esta persona; la Gerencia Administrativa es ocupada por una persona que apenas terminó su educación secundaria, es decir, que todo su trabajo lo desempeña - gracias a la experiencia que ha adquirido a lo largo de su vida, cabe hacer notar que esta persona es muy trabajadora y dinámica y aunque sólo posee conocimientos empíricos, estos están muy bien fundamentados. Es claro - que las consecuencias que puede acarrear el que los puestos clave no estén ocupados por las personas idóneas pueden ser muy graves, tan graves que -- por esta causa la empresa puede tomar rumbos totalmente equivocados.

Por otra parte la Compañía no cuenta con objetivos generales, ni verbales - ni escritos, que les indiquen hacia donde van, esto causa graves trastor-- nos porque no se sabe hacia dónde o hacia qué se dirigen las actividades de todos los empleados, por consiguiente no posee políticas generales que lo - guen hacia esos objetivos, así mismo no cuenta con un organigrama que - - muestre la estructura administrativa que se tiene, lo que puede ocasionar - confusión en cuanto a las funciones, en cuanto a los niveles jerárquicos, - en cuanto a los canales formales de comunicación y en cuanto a la autori-- dad y la responsabilidad de cada persona, no obstante lo anterior el perso - nal sí conoce de que personas depende y quienes dependen de él; las funcio - nes generales no se encuentran por escrito, es decir, todas las activida--

des que se desarrollan se llevan a cabo por costumbre pero sin existir evidencia física de estas, esto puede acarrear conflictos, ya que al desconocer las funciones básicas de la Organización, la gente trabaja por inercia sin conocer en qué función o en qué área de encuentran ni cómo contribuye su trabajo al fin último de toda la Entidad, lo que a su vez puede causar insatisfacción personal y desidia en su trabajo.

OBSERVACIONES DETALLADAS.

Específicamente ya en lo que se refiere al área de Finanzas tenemos lo siguiente:

- El área no cuenta con Objetivos congruentes, ni verbales ni escritos, que permitan conocer hacia donde se dirigen las actividades que se desarrollan, esto es lógico si se toma en cuenta que tampoco existen objetivos generales.
- Las Políticas con que cuenta el área están establecidas en forma escasa, no se encuentran por escrito, son muy poco funcionales y no son congruentes con los supuestos objetivos que se tienen, esto también es lógico pues al no contar el área con objetivos claros y definidos no se pueden establecer las guías para alcanzar dichos objetivos.
- Los Planes de Trabajo son inadecuados e imprecisos, no son prácticos y por lo mismo retrasan los supuestos objetivos que se tienen.
- No se cuenta con un Manual de Organización, esto puede acarrear consecuencias desfavorables para el funcionamiento de las actividades, tales como no saber qué hacer en una determinada situación, no saber a quién reportar en un determinado caso o bien no conocer la autoridad con que cuenta una determinada persona.
- No se cuenta con Estructura Orgánica y Funcional bien definida, lo que obstaculiza aún más el logro de los supuestos objetivos que se tienen.
- La Delegación de autoridad es deficiente, el encargado del área puede tomar decisiones, pero las más trascendentales tiene que consultarlas con el Gerente General, esto limita sus facultades y por lo tanto su trabajo, al estar limitado en sus facultades el responsable del área proyecta esas limitaciones a sus subalternos lo que provoca que el trabajo de estos no sea como se requiere.
- La Supervisión que se ejerce en el área es básica, pues aunque no como se debiera, se cumplen las metas fijadas y se orienta al personal.
- La Comunicación es elemental, se cuenta con medios que cumplen en forma básica las necesidades de información, esto ocasiona que en algunos casos-

se presenten algunos conflictos en el desarrollo del trabajo porque se necesita de una mayor información.

- Los Sistemas y Procedimientos Administrativos son adecuados, están bien definidos y claros, y aún cuando no se encuentran por escrito permiten la realización de las actividades.

- Se carece de un Manual de Operación que norme los Sistemas y Procedimientos Administrativos, esto puede causar confusión en cuanto a la realización de los mismos por parte de aquel personal que sea nuevo en la Organización.

- La Medición de Resultados es adecuada, pues se cuenta con los registros de Control necesarios para poder medir los resultados en forma correcta y oportuna.

De lo anterior podemos desprender lo siguiente:

- La Planeación es deficiente, pues no se cuenta con Objetivos, Políticas y Planes de Trabajo congruentes entre sí, esto es grave porque no se le está dando inicio a la Administración de la mejor forma posible ya que no se tiene bien definido hacia dónde se quiere ir o qué es lo que se pretende hacer.

- Se carece de Organización puesto que no se encuentra definida formalmente la Estructura Orgánica y Funcional y no se cuenta con un Manual de Organización, si tomamos en cuenta que no se tiene bien definido hacia dónde se quiere ir, entonces difícilmente se podrá establecer una Organización acorde a las necesidades que la Planteación plantea.

- La Dirección es elemental, pues se tiene una Delegación deficiente, una Supervisión básica y una Comunicación elemental, como cada etapa tiene relación con la anterior, es difícil dirigir a las personas cuando no se sabe con precisión qué es lo que se quiere lograr, pero esto no lo conocen las personas y estas están allí requiriendo ser dirigidas, por lo que la forma de estar dirigiendo puede acarrear graves problemas a el área en sus relaciones con la gente, la cual es el factor más importante y por lo tanto el que más cuidados debe tener.

- El Control es elemental, pues los Sistemas y Procedimientos Administrativos son adecuados pero estos no se encuentran por escrito, es decir, no existe un Manual de Operación que los norme, además de que la Medición de Resultados es adecuada de acuerdo a los objetivos que se tienen, si no se tienen bien definidos los resultados que se pretenden alcanzar, difícilmente se podrán controlar, no obstante esto, sí se hace necesario el llevar a cabo un adecuado control de los resultados que se han pretendido alcanzar,

aún cuando estos sean vagos, pues de lo contrario no se tendrá conocimiento de que también se han alcanzado dichos resultados.

Si conjuntamos las últimas cuatro aseveraciones podemos concluir que la -- Administración del área de Finanzas es deficiente, esto puede acarrear toda una serie de problemas a parte de los que ya ha generado.

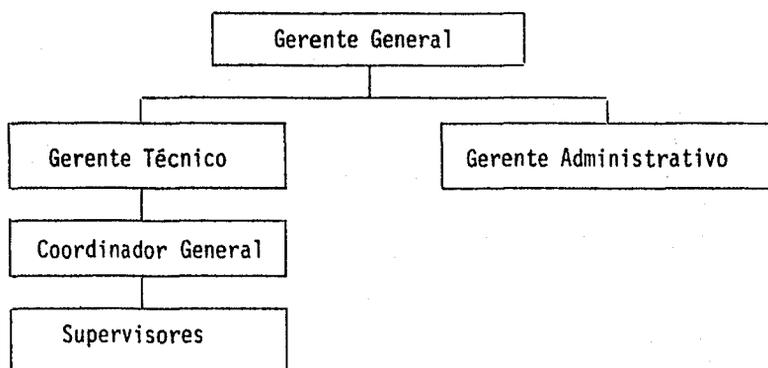
RECOMENDACIONES.

Demos paso a las medidas que se proponen como corrección a los problemas - que se suceden:

- En primera instancia es importante que las tres personas clave que dirigen a la Organización tomen un curso de introducción a la Administración- que los capacite en los fundamentos de esta disciplina, de esta forma se contará con personal capaz de tomar decisiones pero con fundamento técnico y se tendrán buenos cimientos para el desarrollo de las demás medidas.

- Una vez que se hayan capacitado los gerentes se debe de llevar a cabo la Planeación general de toda la empresa, para ello deberán fijarse con precisión los objetivos que se desean alcanzar como ente económico, establecer con claridad las políticas que guíen a la consecución de dichos objetivos- así como elaborar programas de trabajo que faciliten el logro de los mismos, de esta forma se tendrá la base que se requiere para realizar todas - las actividades de la Compañía.

- Una vez planeadas las actividades a desarrollar es conveniente que se establezca una Estructura Orgánica Formal, esto permitirá establecer las - relaciones de autoridad-responsabilidad que se requieran para poder alcanzar los objetivos previamente planteados, así mismo es conveniente que esta estructura se plasme en un Organigrama; según las relaciones que la - - empresa guarda actualmente y a manera de sugerencia, este organigrama podría quedar de la siguiente manera:



- Por otra parte también es conveniente que se lleve a cabo la Dirección - de todas las actividades plasmadas, para ello se deberá delegar la autoridad necesaria para poder ejecutar todas las actividades requeridas en cada una de las áreas de la entidad, ejercer una adecuada supervisión y establecer los medios de comunicación idóneos para poder contar con la información que se necesite en el momento oportuno.

- Así mismo todas estas actividades deberán ser controladas, lo que permitirá conocer los resultados que se están obteniendo y corregir las desviaciones que se detecten. Todas estas actividades deberán correr por cuenta del Gerente General y tendrán más fundamento si se realizan después de que este haya tomado su curso de capacitación.

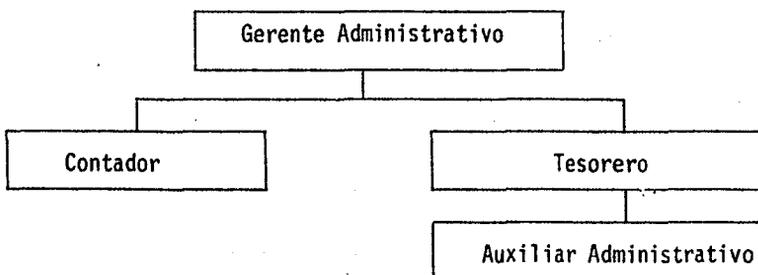
Si se llevan a cabo las medidas anteriores se tendrán las bases necesarias para que el Gerente Administrativo pueda aplicar las siguientes sugerencias en el área de Finanzas:

- Definir con claridad los Objetivos del área tomando como base los objetivos generales de la Organización, lo que permitirá que se conozca las metas que se quieren alcanzar, es decir, hacia dónde están dirigidas las actividades del área.

- Establecer las Políticas que sirvan de guía para poder alcanzar los Objetivos previamente establecidos.

- Elaborar Programas de Trabajo que faciliten la consecución de dichos Objetivos.

- Elaborar un Manual de Organización en el cual se establezcan los objetivos, las políticas, el organigrama y las funciones de cada puesto del área, esto permitirá tener evidencia física de lo que pretende lograr el área y en qué forma lo quiere alcanzar; el organigrama de esta área podría quedar de la siguiente manera:



- Si se tienen bien definidas las funciones, se podrá delegar la autoridad que requiera cada puesto, tomando en cuenta la responsabilidad que conlleva cada uno de los mismos puestos, esto dará lugar a que el personal se desenvuelva con libertad y pueda alcanzar con mayor facilidad los objetivos trazados.

- Ejercer una supervisión mejor planeada que se dirija a los puntos claves de las actividades y que permita conocer lo más importante de toda el área, esto permitirá tener una mayor seguridad de que las cosas se están llevando a cabo como debe ser.

- Establecer medios de comunicación que dejen plasmada la información - por escrito, esto evitará fugas de responsabilidad y permitirá dejar constancia de toda la información que debe fluir.

- Definir por escrito los Sistemas y Procedimientos Administrativos para que el personal de nuevo ingreso pueda adaptarse con rapidez al flujo de actividades del área y para que en caso de dudas se cuente con un manual que permita consultar y esclarecer tales dudas.

- Establecer medidas de control que permitan determinar en forma oportuna el grado de avance de los objetivos, esto permitirá corregir las desviaciones que se detecten en el momento oportuno.

Al igual que en el caso del Gerente General, el Gerente Administrativo deberá realizar todas estas actividades después de que haya recibido su curso de capacitación para que tenga un mejor fundamento.

Es importante recalcar que el principal problema que enfrenta la compañía es la falta de liquidez, la cual tiene su causa en factores externos a la Organización, estos factores pueden ser atenuados si se llevan a cabo todas las sugerencias que se han enunciado, puesto que al tener bien definido lo que se quiere y cómo se piensa lograr se contará con las bases necesarias para manejar toda una serie de variables que se puedan presentar. Esperando haberle servido y orientado hacia la solución de las fallas detectadas en nuestra investigación, nos es grato reiterarle nuestro agradecimiento por habernos hecho el honor de atenderlo y brindarle nuestros servicios.

A t e n t a m e n t e


L.A. Ismael Lira Perea
Director

ANEXOS

ANEXO I

LIRA PEREA Y ASOCIADOS, S.C.
CONSULTORES
Privada Azucena No. 1

CUESTIONARIO GENERAL

NOMBRE DE LA EMPRESA.- KAPRA, S.A. DE C.V.
DOMICILIO.- Av. Tamaulipas No. 1110 Col. Estado de Hidalgo
C.P. 01520
TELEFONO.- 651-66-87 R.F.C. KAP-850314-CJ4
CED. DE EMP. 705714 REG. I.M.S.S. 11-03-2309-10
FECHA DE CONSTITUCION.- 10 de Julio de 1972

- 1.- ¿QUE TIPO DE EMPRESA ES?
INDUSTRIAL () COMERCIAL () SERVICIOS (x)
- 2.- TIPO DE PERSONALIDAD:
PERSONA FISICA () PERSONA MORAL (x)
- 3.- ¿CUAL ES SU OBJETO? Cualquier acto de Comercio o Industria relacionado con materiales de construcción, construcciones o edificaciones, laboratorios y control de calidad de materiales para la construcción.
- 4.- ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE? Control de calidad de materiales para la construcción.
- 5.- SUPERFICIE EN M² DEL AREA DE:
PRODUCCION: 300 m² ADMINISTRACION: 90 m²
- 6.- ¿CUAL ES SU CAPITAL?
SOCIAL: \$ 11'000,000.00 CONTABLE: \$ 104'369,523.00
- 7.- PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES DE LOS ULTIMOS DOCE MESES:
\$ 48'317,000.00
- 8.- PROMEDIO DE EGRESOS MENSUALES DE LOS ULTIMOS DOCE MESES:
\$ 46'101,000.00
- 9.- ¿CUAL ES EL NUMERO DE PERSONAL?
DE CONFIANZA: 11 SINDICALIZADO: 61
- 10.- ¿CUAL ES EL NUMERO DE PERSONAL?
DE PRODUCCION: 61 ADMINISTRATIVO: 11

- 11.- ¿COMO CONSIDERA LA MAQUINARIA Y EQUIPO QUE POSEE LA ORGANIZACION EN RELACION CON LA MAQUINARIA Y EQUIPO DE LA COMPETENCIA? Superior a toda la competencia.
- 12.- ¿COMO CONSIDERA LA MAQUINARIA Y EQUIPO QUE POSEE LA ORGANIZACION EN RELACION A LA QUE EXISTE EN EL MERCADO? De mediana capacidad.
- 13.- ¿CUAL ES EL NIVEL PROFESIONAL DE LOS ADMINISTRADORES DE LOS NIVELES JERARQUICOS MAS ALTOS?
- A) GERENTE GENERAL: Ingeniero Civil
- B) GERENTE DE FINANZAS: _____
- C) GERENTE DE RECURSOS HUMANOS: _____
- D) GERENTE DE PRODUCCION: Técnico: Ingeniero Civil
- E) GERENTE DE MERCADOTECNIA: _____
- F) OTROS (ESPECIFIQUE): Gerente Administrativo: 3o. Secundaria
- 14.- ¿TIENE DEFINIDOS POR ESCRITO LA ORGANIZACION SUS OBJETIVOS GENERALES?, DETALLELOS: No
- 15.- ¿SE HAN DADO A CONOCER A LA GENTE DE TODOS LOS NIVELES?, ¿POR QUE MEDIO?: No procede
- 16.- ¿TIENEN DEFINIDAS POR ESCRITO LA ORGANIZACION SUS POLITICAS GENERALES?, DETALLELAS: No
- 17.- ¿SE HAN DADO A CONOCER A LA GENTE DE TODOS LOS NIVELES?, ¿POR QUE MEDIO?: No procede
- 18.- ¿CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA? No
- 19.- ¿TIENEN ESPECIFICADAS POR ESCRITO LAS FUNCIONES BASICAS DE LA ORGANIZACION? No

20.- ¿SE HAN DADO A CONOCER A TODO EL PERSONAL?

¿POR QUE MEDIO?: No procede

21.- ¿TODO EL PERSONAL CONOCE DE QUE PERSONAS DEPENDE Y QUIENES DEPENDEN DE EL? Si

22.- ¿CUANTOS SON LOS CLIENTES QUE TIENE LA ORGANIZACION? 18

23.- MENCIONE LOS PROBLEMAS ESPECIALES QUE LA EMPRESA HAYA TENIDO DURANTE LOS ULTIMOS TRES AÑOS (HUELGAS, FALTA DE MERCADO, EFECTOS INFLACIONARIOS, FALTA DE FINANCIAMIENTO, ETC.) Falta de regularización de -- las obras posteriores a fechas contractuales, así como por los incrementos de los aranceles.

Muchas gracias por su colaboración.

Auditor : L.A. Ismael Lira Perea.

Fecha : 10. de Febrero de 1988.

ANEXO 2

Para determinar la sintomática a priori, en primera instancia se procedió a obtener el tamaño de la muestra con la que se iba a trabajar tanto - para los trabajadores como para los clientes; para los Administradores no se determinó tamaño de la muestra debido a que la población de este grupo es muy pequeña.

Para llevar a cabo esta operación se utilizó la fórmula estadística - para poblaciones finitas (menos de 500,000 elementos) que es la siguiente.

$$n = \frac{O^2 N p q}{[e^2 (N-1)] + (O^2 p q)}$$

En donde:

- n = Tamaño de la Muestra.
- O² = Coeficiente de Confianza.
- N = Universo o Población.
- p = Probabilidad a Favor.
- q = Probabilidad en Contra.
- e = Error de Estimación.

Para determinar el tamaño de la muestra tanto de los trabajadores como de los clientes se utilizaron los siguientes datos.

- O² = 1
- N = 72 para los trabajadores.
- N = 18 para los clientes.
- p = 50%
- q = 50%
- e = 5%

Sustituyendo los datos en la fórmula para el caso de los trabajadores tenemos que:

$$n = \frac{(1)(72)(0.50)(0.50)}{[(0.05)^2 (72-1)] + [(1)(0.50)(0.50)]}$$

$$n = \frac{18}{0.1775 + 0.25}$$

$$n = \frac{18}{0.4275}$$

$$n = 42.11$$

De esta forma el número de trabajadores a cuestionar es de 42 elementos.

Por otra parte sustituyendo los datos en la fórmula para el caso de los clientes tenemos que:

$$n = \frac{(1)(18)(0.50)(0.50)}{[(0.05)^2(18-1)] + [(1)(0.50)(0.50)]}$$

$$n = \frac{4.50}{0.0425 + 0.25}$$

$$n = \frac{4.50}{0.2925}$$

$$n = 15.38$$

De esta forma el número de clientes a cuestionar es de 15 elementos.

Una vez que se determinó el número de trabajadores y clientes con los que se iba a trabajar se procedió a muestrear a los miembros de cada uno de estos grupos, por medio de un muestreo aleatorio simple para ambos grupos, realizada esta operación se les aplicó un cuestionamiento a cada uno de los elementos seleccionados, así como a la población de los Administradores a través de una pregunta abierta, el modelo de esta pregunta fue el mismo tanto para los Administradores como para los trabajadores y para los clientes se diseñó otro, estos modelos se presentan a continuación:

Los resultados que se obtuvieron con esta investigación son los siguientes:

Administradores: Población 3 elementos

Respuesta	Cantidad	%
Falta de Liquidez	3	100

Trabajadores: Muestra 42 elementos

Respuesta	Cantidad	%
Falta de Organización	7	17
Gastos Excesivos	4	10
Falta de Cobros Oportunos	4	10
Personal Administrativo Inadecuado	3	7
Información mal Canalizada	3	7
Falta de Personal para Cobro	3	7
Duplicidad del Trabajo	6	14
Desconocen la Problemática del Área	<u>12</u>	<u>28</u>
Total	42	100

Clientes: Muestra 15 elementos

Respuesta	Cantidad	%
La Falta de Cobro	1	7
Facturación a Destiempo	4	26
Falta de Atención de los Administradores para Solucionar Problemas	1	7
Desconocen la Problemática del Área	<u>9</u>	<u>60</u>
Total	15	100

E S T I M A C I O N D E H O N O R A R I O S

ACTIVIDAD	-----HORAS ESTIMADAS-----					-----HONORARIOS ESTIMADOS-----				
	DIRECTOR	RESPONSABLE	AYUDANTE	AYUDANTE	TOTAL HORAS	DIRECTOR (30,000)	RESPONSABLE (21,000)	AYUDANTE (12,000)	AYUDANTE (12,000)	TOTAL
Planeación	10	5	2	2	19	300,000	105,000	24,000	24,000	453,000
Ejecución	7	13	16	16	52	210,000	273,000	192,000	192,000	867,000
Informe	<u>8</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>24</u>	<u>240,000</u>	<u>126,000</u>	<u>60,000</u>	<u>60,000</u>	<u>486,000</u>
Total	25	24	23	23	95	750,000	504,000	276,000	276,000	1'806,000
								más 15% IVA		<u>270,900</u>
								Total		2'076,900

ANEXO 3

P R O G R A M A D E T R A B A J O

HOJA No. 1

" K A P R A , S . A . D E C . V . "

F E C H A
8 FEBRERO 1988

Act. No.	Respon- sable.	Actividad	Tiempo	F E B R E R O 1 9 8 8																											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1.	L.A.ILP	PLANEACION	Estim.	█	█	█	█																								
			Real.	█	█	█	█																								
a.	L.A.EGG	Investigación Preliminar	E	█																											
			R	█																											
b.	L.A.EGG	Entrevistas Previas.	E	█	█	█	█																								
			R	█	█	█	█																								
c.	L.A.ILP	Definición del área a Investigar.	E				█																								
			R				█																								
d.	L.A.ILP	Programa.	E																												
			R																												
2.	L.A.EGG	EJECUCION	E																												
			R																												
a.	L.A.ROV	Examen	E																												
			R																												
b.	L.A.JMG	Evaluación	E																												
			R																												
c.	L.A.ROV L.A.JMG	Síntesis	E																												
			R																												
d.	L.A.EGG	Proposición	E																												
			R																												
3.	L.A.ILP	INFORME	E																												
			R																												

OBSERVACIONES:

Formuló: L.A. ILP
Aprobó:

ANEXO 4

ANEXO 5

LIRA PEREA Y ASOCIADOS, S.C.
CONSULTORES
Privada Azucena No. 1

CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- 1.- MENCIONE CUALES SON LOS OBJETIVOS GENERALES DEL AREA DE FINANZAS.
Cobrar a tiempo todas las facturas para poder tener la liquidez necesaria (No se encuentra por escrito).
-
- 2.- ¿ESTOS OBJETIVOS SE ALCANZAN DE MANERA EFICIENTE?
SI _____ No X ¿POR QUE? Por falta de comunicación con los supervisores.
-
- 3.- INDIQUE EN QUE MEDIDA SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS HASTA ESTE MOMENTO: Lo ignora (No tiene la información necesaria para poder determinar el grado de cumplimiento por lo tanto no existe un control adecuado).
-
- 4.- ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES QUE TIENE PARA CUMPLIR SATISFACTORIAMENTE CON SU OBJETIVO?
La falta de interés por parte de las fiduciarias (Son factores externos los que obstaculizan el cumplimiento de su objetivo).
-
- 5.- ¿SE ENCUENTRAN CLARAMENTE DEFINIDAS, Y POR ESCRITO, LAS POLITICAS DEL AREA DE FINANZAS?
SI _____ NO X ¿POR QUE? Lo ignora (no existe comunicación).
-
- 6.- MENCIONE CUALES SON LAS POLITICAS DEL AREA DE FINANZAS.
Concentrar todo el efectivo en la Tesoreria General (no se encuentra por escrito).
-
- 7.- ¿CONSIDERA USTED QUE LAS POLITICAS SEÑALADAS SON ADECUADAS?
SI X NO _____ ¿POR QUE? Ya sea que se cuente con los fondos necesarios para realizar los gastos o no, el tesorero envia el dinero suficiente para realizar

dichos gastos.

8.- ¿SE SIGUEN REALMENTE LOS LINEAMIENTOS DE ESTAS POLITICAS?

SI NO ¿POR QUE? _____

Aun cuando no se encuentra por escrito, sí siguen estos lineamientos.

9.- ¿EXISTEN PLANES Y PROGRAMAS GENERALES Y PARTICULARES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS AL AREA DE FINANZAS?

SI NO (EN CASO NEGATIVO) - - -

¿POR QUE? (no se encuentran por escrito).

10.- ¿CONSIDERA DE UTILIDAD LOS PLANES Y PROGRAMAS FIJADOS PARA EL LOGRO DE SUS ACTIVIDADES?

SI NO ¿POR QUE? Porque son -

una guía para saber a quien y cuando se deben de dirigir para poder cobrar.

11.- MENCIONE CUALES SON LAS LEYES, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, CIRCULARES, ETC. EN QUE SE BASA PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES: No existen.

12.- ¿CONSIDERA QUE SEAN ADECUADOS?

SI NO ¿POR QUE? No procede.

13.- ¿ESTAN ACTUALIZADOS?

SI NO ¿POR QUE?. No procede.

14.- ¿CUENTA EL AREA DE FINANZAS CON UN MANUAL DE ORGANIZACION?

SI NO (EN CASO NEGATIVO)- - - -

¿POR QUE? Lo ignora (No existe comunicación).

15.- ¿ESTE MANUAL CONTIENE LA DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES?

SI NO ¿POR QUE? No procede.

16.- ¿ESTE MANUAL SE ENCUENTRA ACTUALIZADO?

SI NO ¿POR QUE? No procede.

17.- ¿ES CONOCIDO POR EL PERSONAL?

SI _____ NO _____ (EN CASO NEGATIVO) - - -

¿POR QUE? No procede.

18.- ¿EL MANUAL DE ORGANIZACION DEFINE CLARAMENTE LA JERARQUIA, RESPONSABILIDAD, RELACIONES Y DEBERES ESPECIFICOS DE CADA PUESTO?

SI _____ NO _____ (EN CASO NEGATIVO) - - -

¿POR QUE? No procede.

19.- ¿CONSIDERA QUE EXISTEN FUNCIONES QUE ORIGINEN UNA DUPLICIDAD DE LABORES EN EL AREA DE FINANZAS?

SI _____ NO X _____ (EN CASO POSITIVO) INDI-

QUE SU CAUSA Todos conocen el trabajo que deben desarrollar y este - trabajo está perfectamente definido.

20.- ¿CREE USTED QUE SOBRAN O FALTAN PUESTOS PARA CUBRIR SUS NECESIDADES?

SI _____ NO X _____ ¿POR QUE? Porque to--

das las actividades que se deben realizar se llevan a cabo.

21.- INDIQUE CUALES SON LOS PUESTOS QUE SOBRAN O FALTAN EN EL AREA DE FINANZAS: Ninguno.

22.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL PERSONAL CON QUE CUENTA ES EL REQUERIDO PARA SU CARGA Y VOLUMENES DE TRABAJO?

SI X _____ NO _____ ¿POR QUE? Porque - --

existe muy poco movimiento.

23.- ¿EXISTEN NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEFINIDOS PARA TODOS-LOS INTEGRANTES DEL AREA DE FINANZAS?

SI X _____ NO _____ ¿POR QUE? La mayor --

parte de los integrantes conoce su responsabilidad y la autoridad con que cuenta pero una parte no, porque todavía no se encuentra bien - - ubicado en el puesto que desempeña.

24.- ¿CONSIDERA USTED QUE LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ESTAN DEFINIDOS ADECUADAMENTE?

SI X _____ NO _____ ¿POR QUE? Cada quien-

conoce lo que debe hacer y como puede llevarlo a cabo.

25.- ¿CUENTA USTED CON LA AUTORIDAD DEBIDAMENTE DELEGADA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?

SI X _____ NO _____ ¿POR QUE? Puede tomar

decisiones importantes aún cuando las más trascendentales no puede --

tomarlas (Tiene que tomar consideración al Gerente General).

26.- ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA ADECUADA SUPERVISION DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES U OPERACIONES DEL AREA DE FINANZAS?

SI _____ NO X ¿POR QUE? El personal conoce bien el trabajo que debe realizar, por lo que no requiere de esa supervisión. (No obstante se nota que el responsable del área orienta al personal y se realiza todo el trabajo).

27.- ¿CONSIDERA ADECUADA LA INFORMACION, TANTO INTERNA COMO EXTERNA, QUE SE RECIBE EN EL AREA DE FINANZAS?

SI X NO _____ ¿POR QUE? Todo lo que requiere lo puede localizar con relativa facilidad (se contradice con preguntas anteriores).

28.- ¿LA COMUNICACION QUE TIENE CON SUS SUBORDINADOS ES ADECUADA?

SI X NO _____ ¿POR QUE? De esta comunicación se han resuelto problemas.

29.- ¿QUE MEDIOS DE COMUNICACION UTILIZA PARA HACER LLEGAR ORDENES E INSTRUCCIONES A SU PERSONAL? La comunicación es verbal.

30.- ¿CONSIDERA A ESTOS MEDIOS DE COMUNICACION COMO LOS MAS APROPIADOS?

SI X NO _____ ¿POR QUE? De esta forma no hay tanto margen de error (Sin embargo, algunas ordenes se llegan a olvidar).

31.- ¿CONSIDERA USTED QUE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE UTILIZAN COADYUVEN AL LOGRO DE SUS PLANES Y OBJETIVOS?

SI X NO _____ ¿POR QUE? Porque son los adecuados para alcanzarlos (Pero no se llegan a alcanzar, y además no se encuentran por escrito).

32.- ¿QUE TIPO DE DOCUMENTACION UTILIZA PARA RECABAR INFORMACION? Reporte de Cobranzas, Traspaso a Tesorería con acuse de recibo, Recibo de Solicitud de Efectivo en cuenta de cheques y giro de cheques.

33.- ¿CONSIDERA QUE SEA ADECUADA ESTA DOCUMENTACION O SE PODRIA MEJORAR? SI ES ESTO ULTIMO ¿DE QUE FORMA? Sí, es la adecuada.

34.- ¿CUENTA EL AREA DE FINANZAS CON UN MANUAL DE OPERACION?

SI _____ NO X ¿POR QUE? Todo lo que se lleva a cabo es por costumbre.

- 35.- ¿CONSIDERA QUE ESTE MANUAL DE OPERACION SE ENCUENTRA ACTUALIZADO?
 SI _____ NO _____ ¿POR QUE? No procede.
-
- 36.- ¿CONSIDERA QUE ESTE MANUAL CONTEMPLA TODOS LOS PROCEDIMIENTOS Y LOS DEFINE CON CLARIDAD?
 SI _____ NO _____ ¿POR QUE? No procede.
-
- 37.- ¿EXISTEN EN EL AREA DE FINANZAS MEDIDAS DE CONTROL QUE PERMITAN LA MEDICION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS?
 SI X _____ NO _____ (EN CASO AFIRMATIVO) -
 ¿CUALES SON ESTAS MEDIDAS? Reportes de Cobranzas, Relaciones de Facturación.
-
- 38.- ¿ESTAS MEDIDAS APORTAN TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA CUANTIFICAR ADECUADAMENTE SU RESULTADO?
 SI X _____ NO _____ ¿POR QUE? Porque se sabe cuanto se ha cobrado y cuanto se ha gastado.
-

Auditor: L.A. Raymundo Ortega Villanueva.

Fecha : 11 de Febrero de 1988.

CAPITULO V

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO EL PROFESIONAL IDONEO PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Históricamente la Administración se desarrolla como una disciplina in dependiente como consecuencia de la consolidación de la sociedad industrial moderna, en la cual la empresa fabril viene a sustituir a la unidades productivas artesanales y familiares propias del modo de producción feudal. - Dicha organización fabril es una forma de producción mucho más compleja ya que en ella se dan, entre otras, las siguientes características: laboran gran des números de trabajadores bajo un mismo techo y por un salario; se aplica una acentuada división del trabajo y se hacen más complicados por su -- magnitud los suministros de recursos humanos, financieros y técnicos, así-- como los procesos de Distribución de lo producido. Esta mayor complejidad-- es la que reclamó la existencia de una disciplina administrativa y de espe-- cialista que pudieran aplicarla en beneficio de las organizaciones.

Aunque la Administración como área de estudio independiente surgió y-- se desarrolló en el ámbito de la producción, su aplicación se ha extendido a un sinúmero de organizaciones distintas de las productivas, ya que toda-- organización se constituye para alcanzar determinados objetivos, y el fin-- primordial de la Administración es el de lograr objetivos organizacionales con eficiencia. El Licenciado en Administración es pues, el profesional -- que se vale de las herramientas conceptuales, metodológicas y técnicas de-- esta disciplina para procurar o contribuir al logro eficiente de los obje-- tivos de organizaciones sociales.

Nuestra sociedad, al igual que cualquier otra, está inmersa dentro -- del fenómeno de la organización, es decir, se encuentra organizada y fun-- ciona a través de un sinúmero de organizaciones, todas las cuales requie-- ren de la Administración para el logro de sus fines; siendo nuestra socie-- dad una economía mixta, el Licenciado en Administración deberá emplear és-- ta al servicio de las organizaciones públicas (gobierno federal y entida-- des que lo componen, gobiernos estatales y municipales, etc.) y de las -- empresas privadas (industriales, comerciales y de servicios). Es en estos-- dos sectores, especialmente en sus organizaciones productivas, en donde el - país requiere prioritariamente del mejoramiento de la Administración. Es - también en ambos sectores en donde existe la mayor demanda real de profe--

sionales de la Administración. No obstante, el Licenciado en Administración puede aplicar sus conocimientos en todo tipo de organizaciones, tales como: sociedades civiles, organizaciones patronales, sindicatos o sus confederaciones, organismos internacionales, fundaciones de asistencia, etc.

Una vez en su ámbito de trabajo todo funcionario o ejecutivo dedica - la mayor parte de su tiempo a prever y resolver problemas, y si desea obtener el óptimo resultado de su esfuerzo, debe administrar por excepción; es decir, debe enfocar su actividad sólo a la resolución de aquellos problemas cuya importancia así lo ameriten.

Surge entonces la duda:

¿Cómo determinar cuáles problemas exigen la atención del funcionario?

¿Cómo evaluar la importancia de cada problema en función a los demás?

¿Con qué herramientas o técnicas cuenta para detectar y evaluar problemas?

Las respuestas a estas interrogantes se resumen en dos palabras: ---- "Auditoría Administrativa".

En términos generales, la auditoría nos proporciona una evaluación -- cuantificada en la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla su Administración. Es decir, nos proporciona un panorama administrativo integral de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las unidades administrativas que la integran; por consecuencia, señalando también aquellas áreas cuyos problemas - exigen una mayor atención de parte de la dirección general.

Sin embargo, se nos presenta la siguiente interrogante: ¿qué profesional es el "ad hoc" para practicar esta técnica?

Cada profesional tiene una área de actuación exclusiva, una área de - acción en que sólo él puede intervenir. La preparación que el Licenciado - en Administración tiene, está enfocada al conocimiento a fondo de la ciencia administrativa y de las diferentes funciones de la empresa; en forma - general establece como campo natural de acción del profesional de la Administración, el asesoramiento a la alta dirección en aspectos de coordinación, evaluación administrativa y diagnóstico de problemas administrativos.

De lo anterior deducimos que, siendo la Auditoría Administrativa el - medio más adecuado para la revisión y evaluación de la eficiencia administrativa, la práctica de dicha técnica cae en el campo natural del "Licenciado en Administración".

No importando la magnitud de la empresa, es importante que todas las - personas seleccionadas y destinadas al equipo de auditoría posean buena --

comprensión de la teoría correspondiente, un verdadero conocimiento de los fundamentos de la Administración, principios para métodos eficaces de control y requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas.

Será conveniente que posean una amplia preparación a nivel universitario.

Dada la preparación polivalente que recibe el Licenciado en Administración, y el enfoque que tiene del conocimiento de la ciencia administrativa, de las diversas funciones de la empresa en forma general y de otras técnicas de apoyo, lo hace ser un profesional capacitado técnicamente para asesorar o apoyar a la dirección en aspectos de actuación administrativa, coordinación, evaluación y proposición de recomendaciones mediante informes sobre problemas administrativos.

De lo anterior, deducimos que el profesional más idóneo para llevar a cabo Auditorías Administrativas, es lógicamente el Licenciado en Administración; sin embargo, es necesario advertir ciertas características que debe cubrir.

HABILIDADES

El Licenciado en Administración debe desarrollar habilidades para:

- Aplicar la teoría administrativa a situaciones reales, ajustándose a los recursos disponibles.
- Diagnosticar problemas administrativos y proponer y/o aplicar alternativas de solución.
- Tomar decisiones administrativas adecuadas, es decir dirigidas a objetivos claros, aprovechando óptimamente los recursos y considerando los posibles efectos en el tiempo.
- Dirigir grupos humanos hacia el logro eficiente de objetivos.
- Diseñar estructuras y sistemas administrativos acordes a los objetivos de una organización.
- Evaluar la eficiencia administrativa.
- El autoaprendizaje.

ACTITUDES

El Licenciado en Administración debe desarrollar actitudes para:

- Solidarizarse con los sectores sociales del país más necesitados.
- Contribuir al desarrollo socioeconómico independiente del país.
- Ejercer sus actividades profesionales con ética.
- Innovar modelos y sistemas administrativos a fin de incrementar la eficiencia y no sujetarse exclusivamente a lo ya existente.

CONOCIMIENTOS

El Licenciado en Administración deberá contar con conocimientos a diferentes niveles taxonómicos en las siguientes áreas:

- Administración (áreas sustantivas).
- Informática (área de apoyo).
- Matemáticas (área de apoyo).
- Derecho (área de apoyo).
- Comportamiento humano (área de apoyo).
- Economía y Sociología (área de apoyo).
- Metodología de la Investigación (área de apoyo).

El área de Administración, alrededor de la cual giran las áreas de -- apoyo, se divide en las siguientes subáreas de conocimiento.

- Administración General.
- Administración de la Mercadotecnia.
- Administración de Personal.
- Administración de la Producción.
- Administración Financiera.
- Organización y procedimientos.

Ahora bien, el Licenciado en Administración, en su calidad de auditor debe acatar las normas mínimas que deben seguirse en el examen de un orga-- nismo social.

La comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., promulga las normas de Auditoría Admi-- nistrativa siguientes:

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 experien-- cia práctica que requiere el servicio a prestar.

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.

TERCERA. La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo, y la responsabilidad que asume con toda precisión.

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 deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, - cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos - por escrito.

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

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

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.

Así mismo, el auditor debe reflexionar, y tener presente, que en todo trabajo que dirija o ejecute, deberá apegarse a las normas de ética profesional, a fin de que su manera de conducirse en el campo de la auditoría, - no sólo le prestigie, sino que este prestigio se extienda hacia la Universidad que lo forjó y a sus colegas.

A continuación se citan algunas normas de ética profesional que deben ser consideradas:

Capacidad.

El auditor, al hacerse cargo de algún trabajo, debe estar consciente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente. Del mismo modo -- cuando su personal colaborador desempeñe funciones en su representación, -- se cerciorará de su capacidad para ejecutarlos.

Independencia.

El auditor, durante el desahogo de su trabajo, deberá estar consciente de que actúa con entera libertad, sin influencia mental ni material por

parte de quienes contratan sus servicios, ni de cualquier otra persona conectada con la empresa. Sus opiniones, sugerencias o consejos, deben ser resultado de circunstancias y observaciones personales, emitidas con imparcialidad.

Equidad.

El auditor debe tener presente que sus consejos, al ponerse en práctica, pueden afectar los intereses del elemento humano, por lo que procurará que sean emitidos con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, del trabajador y de la firma que lo contrata.

Selección de clientes.

El auditor rechazará aquellas proposiciones de trabajo cuya finalidad se oponga a los lineamientos morales y honestos que debe ostentar en su actuación profesional. Asimismo, rechazará aquellos trabajos en los que considere no ser de utilidad para su cliente.

Secreto profesional.

El auditor está obligado a no divulgar, por ningún motivo, hechos, datos y circunstancias de los que ha tenido conocimiento por su intervención en el desempeño de su trabajo.

Honorarios.

El renglón de honorarios es un capítulo que merece atención especial por la repercusión que puede tener en el prestigio del auditor. Dentro de algunos puntos que debe reflexionar, se citan los siguientes:

Los honorarios que determinen deben estar estimados en relación directa de la importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio.

Las retribuciones del auditor deben ser lo suficientemente justas que le permitan cubrir, con dignidad, las necesidades de él y de sus colaboradores.

El auditor no deberá incurrir en el error de reducir sus honorarios mediante la disminución de costos, con menoscabo de la calidad de los trabajos.

El auditor, en ningún caso, recurrirá a hacer dádivas o gratificaciones para obtener preferencia en la contratación de sus servicios.

El auditor en ningún caso disminuirá la calidad y características de trabajos contratados.

El auditor en ningún caso prolongará el tiempo y alcance de los trabajos

jos, en perjuicio del cliente.

Difusión de servicios.

La difusión de servicios es otro de los capítulos sobre el cual el -- Licenciado en Administración debe reflexionar con profundidad, pues sería error grave el que, a semejanza de algunas personas que se ostentan como -- auditores, recurran a medios de propaganda llamativa, escandalosa, desen-- frenada, en la que se ofrecen servicios y beneficios maravillosos de dudo-- sa realización y que, en todas luces, exhiben a dichos auditores como char-- latanes ambiciosos. Estos no son los medios adecuados a los que debe recu-- rrir un profesional honesto, deseoso de honrar a su Universidad y a sí mis-- mo; antes bien, un Licenciado en Administración, dedicado a servicios de-- auditoría, consciente de su profesión, de su responsabilidad y del sitio -- qué ocupa ante la sociedad, tiene a su alcance medios de difusión de altu-- ra propios de su condición.

Para la difusión de los servicios de auditoría, es aconsejable que el auditor participe en conferencias, seminarios, mesas redondas, colabore en publicaciones de carácter técnico, artículos de fondo, con el objeto de -- aumentar sus relaciones y dar a conocer su calidad profesional.

Es conveniente, además, que las asociaciones de administradores, cole-- gios u organismos similares, se encarguen de difundir, entre los hombres de negocios, los alcances y beneficios que reportan los servicios de audito-- ría en la Administración de empresas.

Ha sido discutida la forma en que el auditor debe de dar a conocer -- sus servicios, y muchos son los que aprueban la difusión, proporcionándole un enfoque comercial, situación que se considera delicada y no convenient-- te.

Es indudable que el Licenciado en Administración tiene un amplio cam-- po de acción, lo que lo hace ser un profesional polifacético, y como tal -- debe estar cada vez más actualizado puesto que vivimos en una sociedad que se encuentra en constante evolución, esto hace patente la necesidad de -- que los programas de estudio tengan una periódica revisión, que permita de-- terminar si son aplicables o no a la sociedad en que vivimos, es por ello-- que se hace un llamado a las autoridades a quienes compete la facultad de-- revisar los programas de estudio a que lleven a cabo constantes investiga-- ciones que permitan averiguar cuáles son las características y las necesida-- des que presentan las Organizaciones de nuestra sociedad, para que puedan-- estar en posibilidades de formular nuevos programas de estudio que se en--

cuentren acordes con dichas características y que permitan satisfacer las necesidades de las empresas, de esta forma se contará con profesionales -- preparados de acuerdo con la sociedad mexicana, lo que puede contribuir en gran medida a solucionar los problemas que presenta la misma.

Así mismo, es necesario que las autoridades diseñen formas que permitan que los empresarios estén concientes de que es necesario contratar a -- los egresados de esta profesión, aún cuando estos no tengan demasiada experiencia, pues sólo de esta forma es como van a ir desarrollando sus potencialidades lo que redundará en beneficio de ellos mismos, porque el Licenciado en Administración, debido a su formación profesional, puede en forma integral apreciar mejor los problemas de la empresa, máxime si se le ha -- brindado la oportunidad de iniciarse en ella.

CONCLUSIONES

1. Nuestra Sociedad está plagada de Organizaciones, estas nos rodean por todas partes, generalmente nacemos y morimos en ellas; las Organizaciones están constituidas de individuos que interactúan de forma definida, -- compartiendo recursos, para lograr una remuneración económica, una remuneración no económica, generar un valor económico agregado, satisfacer alguna necesidad y para permanecer; los recursos con que cuentan las Organizaciones son: bienes materiales (Edificios, Materias Primas, Dinero), Hom--bres (Obreros, Supervisores, Técnicos, Ejecutivos, Directores) y Sistemas--(de Producción, de Ventas, de Finanzas, de Organización, Administrativos); el fin inmediato de toda Organización es la producción de bienes o servi--cios para satisfacer las necesidades de un mercado; las Organizaciones tie--nen obligaciones como la de permanecer y procurar un crecimiento continuo, la de lograr productividad, la de crear empleos cada vez en mayor cantidad así como obligaciones de tipo fiscal y de carácter reglamentario, toda esta serie de responsabilidades que tienen las Organizaciones ante la Socie--dad definen la importancia que estas han adquirido en nuestra vida.

2. Las Organizaciones mexicanas han padecido muchas dificultades en - sus operaciones financieras debido a la crisis que adolece nuestro país, - uno de estos problemas es la Descapitalización que se deriva de los contro--les de precios, la toma de decisiones con base en valores históricos y los efectos fiscales de la inflación, así mismo el ciclo financiero a corto --plazo se ve trastornado en sus elementos como son la insuficiencia de efec--tivo, el incremento de las cuentas por cobrar, la escasez de inventarios, - la restricción de créditos y el encarecimiento de la mano de obra; por lo--que respecta al ciclo financiero a largo plazo, este no se ve dañado tan - gravemente como el de a corto plazo ya que aquel esta constituido por fac--tores que no pierden su valor conforme pasa el tiempo; ante estos proble--mas se hace necesario que las Organizaciones procuren un equilibrio entre--lo que se conoce como partidas monetarias en moneda nacional, partidas mo--netarias en moneda extranjera y partidas no monetarias para que puedan --hacer frente o superar toda esa serie de dificultades; así mismo para con--trolar los factores administrativos que intervienen en este proceso existe la técnica de la Auditoria Administrativa que permite revisar de una mane--ra formal si las actividades administrativas se están llevando a cabo como

lo indican los principios de la Administración.

3. La Auditoria Administrativa se ha constituido como la principal -- herramienta de evaluación y control en todo tipo de empresa, siendo tal -- su importancia que se ha hecho necesaria para que las Organizaciones traba-- jen en armonía y puedan alcanzar sus objetivos, esta técnica se puede apli-- car a toda la Entidad o bien a una parte de ella, el objetivo que persigue está en base al alcance en cuanto a la profundidad que se pretenda lograr -- cuando se lleve a cabo la investigación pudiendo emplear para alcanzar di-- cho objetivo el Enfoque Estructural, el Enfoque Funcional o bien el Enfo-- que del Proceso Administrativo, para lo cual deberá seguir una serie de -- fases que le permitiran llegar a feliz término, estas fases son la Solici-- tud, la Planeación, la Contratación, la Ejecución y el Informe.

4. La Auditoria Administrativa tienen ciertas características que la-- hacen ser una técnica que requiere ser conocida muy bien, por ello y debi-- do a la preparación con que cuenta el Licenciado en Administración, es es-- te profesional el más idóneo para llevar a cabo Auditorias Administrati-- vas, para ello debe desarrollar habilidades para aplicar la teoría adminis-- trativa, para diagnosticar problemas, proponer soluciones, tomar decisio-- nes y dirigir grupos que aunados a los conocimientos adquiridos constitu-- yen las cualidades necesarias para practicar dicha técnica, la que deberá-- llevar a cabo acatando las normas mínimas que se establecen tanto para la -- forma de ejecutarla como para la ética profesional que debe imperar en el-- desarrollo de la misma.

BIBLIOGRAFIA

1. HALL, H. Richard, Organizaciones Estructura y Proceso, Editorial Prentice/Hall Internacional, 3ra. Edición, España, 1983, págs. 3 y 4.
2. REYES PONCE, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, -- Primera Parte, Editorial Limusa, 1era. Edición, México, 1966, págs. -- 71, 74 y 83-85.
3. ORTEGA PEREZ DE LEON, Armando y otros, Inflación Estudio Económico Financiero y Contable, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, -- A.C., México, 1982, págs. 27 y 28, 35-37 y 44-51.
4. BUSTO ADAN, Armando, Situación Financiera de las Empresas Mexicanas, - Revista Ejecutivos de Finanzas, Año XII, Núm. 5, D.F. (México), Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Mayo de 1983, págs. 16-28.
5. CENTRO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DEL SECTOR PRIVADO, Consideraciones en torno a la Economía Mexicana, Revista Ejecutivos de Finanzas, Año XII, Núm. 2, D.F. (México), Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, -- Febrero de 1983, pág. 4.
6. VAN HORNE, James C., Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Prentice/Hall Internacional, España, 1979, págs. 2 y 3.
7. LEON LOPEZ, Julian Alfredo, La Auditoría Operacional y su Aplicación - en el Area Financiera, Tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, para obtener el título de Licenciado en - Contaduría, México, 1976, págs. 31-43.
8. SERRANO CASTILLO, Humberto Armando, La Auditoría Operacional en el - Area de Finanzas, Tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, para obtener el título de Licenciado en Contaduría, México, 1984, págs. 22-36.
9. FERNANDEZ ARENA, José Antonio, La Auditoría Administrativa, Editorial-Diana, 1era. Edición, México, 1973, págs. 11-26, 41-46 y 86-117.
10. P. LEONARD, William, Auditoría Administrativa, Editorial Diana, 1era. edición, México, 1971, págs. 57-100, 115-116, 129-144 y 287-296.
11. RUBIO RAGAZZONI, Victor y HERNANDEZ FUENTES, Jorge, Guía Práctica de - Auditoría Administrativa, Editorial PAC, 1era. edición, México, 1981, págs. 17-27, 31-32 y 63-86.
12. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, Programas Analíticos Plan 1985 Licenciatura en Administración, Fondo Editorial, 2da. edición, México, 1986, págs. 10-14.
13. RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Editorial Trillas, 4ta. edición, México, 1987, págs. 101-109.