UNIDAD 5. MODELOS INTEGRADOS DE GESTIÓN MÁS IMPORTANTES

Modelos integrados de gestión

Tabla de contenido

UNIDAD 5. MODELOS INTEGRADOS de gestión MÁS IMPORTANTES 1
Tabla de contenido 2
Introducción 3
Objetivos 3
Objetivo general: 3
Objetivos específicos: 3
5.1 ABC – Costeo Basado en Actividades 4
5.2 Modelo Estándar de Control Interno MECI 13
5.3 Principios del MECI 13
5.4 Benchmarking 15
Resumen 18
Bibliografía 19

Introducción

De acuerdo con lo que se ha desarrollado en las unidades anteriores y con el fin de observar con más detenimiento el tema de las necesidades organizacionales, a continuación se estudiarán los modelos de apoyo que permitirán, en un futuro cercano, hacer más fácil y efectiva la labor de toma de decisiones en un momento determinado de la organización para hacerla más exitosa.

Objetivos

Objetivo general:

Identificar cuál debe ser el método a utilizar para la toma de decisiones cuando la situación lo requiera y adoptar las prevenciones necesarias para administrar la organización exitosamente.

Objetivos específicos:

Identificar distintas herramientas, tales como: ABC – Costeo basado en Actividades; MECI- Modelo Estándar de Control Interno y Benchmarking.

5.1 ABC – Costeo Basado en Actividades

Tradicionalmente los costos de un producto se han catalogado como una función contable, sin embargo, en la actualidad representan en la organización, un papel preponderante que es también pilar de apoyo para los administradores y los directivos, puesto que éstos afectan en forma directa la toma de decisiones estratégicas a nivel corporativo, tras una visión de rentabilidad, en casos de apostar en nuevos mercados, por ejemplo, o en estabilizarse en los que hasta el momento se tienen, conservando costos competitivos.

"…En teoría, lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio no debería tener importancia, si existe un número suficiente de clientes dispuestos a comprar un producto o servicio a un precio lo suficientemente alto para cubrir los costos. En la realidad, los clientes compran un producto o servicio sólo si consideran que éste vale el precio que están pagando…". (Barfield, Raiborn, Kinnet, 2004). Lo que quiere decir, que siempre el cliente revisa en forma indirecta el valor agregado de cada producto y experimenta la satisfacción, que se refleja en el consumo del mismo dentro de costos adecuados.

Teniendo en cuenta la necesidad urgente de las organizaciones de ubicarse en la delantera, se hace necesario reflexionar sobre el cambiante ambiente tecnológico que opera dentro del gran mercado de negocios y que obliga a desarrollar métodos de asignación de costos, como por el ejemplo, el "ABC", sigla que traducida del inglés es el costo basado en actividades, un método que se centra en los costos del producto, soportados en los tipos y cantidades de actividades necesarias para tener el producto terminado.

Jesse Barfield, Cecily Raiborn y Michael Kinnet (2004, p.153), afirman sobre este método que el "…sistema de costeo **acumula los costos de los centros de actividades** con base en conjuntos de costos a diversos niveles (nivel de unidad, nivel de lote, nivel de producto y nivel organizacional) y, posteriormente, **asigna estos costos usando percutores múltiples de costos** (tanto relacionados como no relacionados con el volumen)…", facilitando la labor de los administradores ya que éstos centran sus controles sobre las actividades que se derivan de costos muy exactos, en vez de desgastarse en tratar de controlar los costos resultantes de las actividades, retroalimentando las organizaciones al tener costos de producción más reales.

A continuación se exponen los tres pasos más importantes que deben tenerse en cuenta en el Costeo Basado en Actividades, soportado en "La sombrilla de la administración basada en actividades".

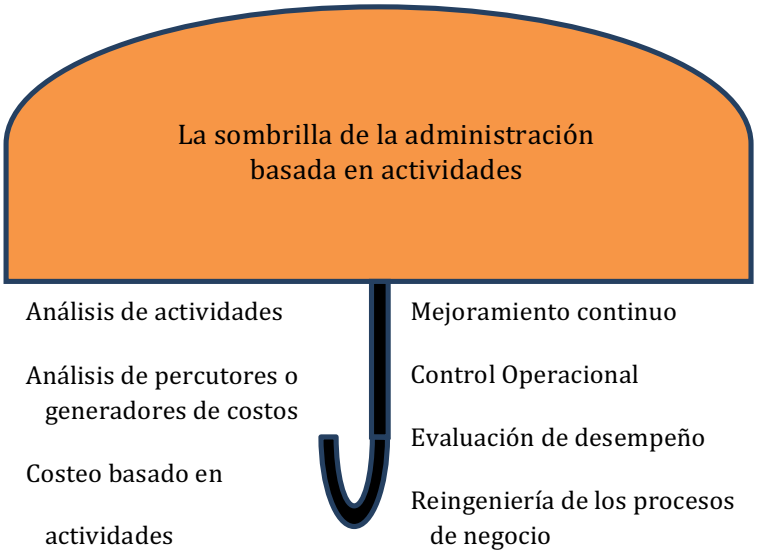

Figura 6.1 Barfield Jesse T., Raiborn Cecily A., Kinnet Michael R., 2004, Contabilidad de Costos Tradiciones e Innovaciones, Quinta Edición, Ed. Thomson, Polanco (México) p.132. Cuadro 4.1 "La sombrilla de la administración basada en Actividades"

Los 3 pasos imprescindibles para poder realizar el costeo basado en actividades son:

- Administración basada en actividades, determinando:
  - Las actividades que generan valor agregado al producto.
  - Las actividades que generan valor agregado al negocio.
  - Las actividades que no generan valor agregado.
- Los respectivos análisis de percutores o generadores de costos
- El costeo apoyado en actividades

Administración basada en actividades

Una de las definiciones que se puede consultar de los autores Barfield, Raiborn, Kinnet, (2004, p. 153-154) es: "…En el contexto de los negocios, una actividad se define como una acción repetitiva que se desempeña para el cumplimiento de las funciones de un negocio. Si se asume una perspectiva en blanco o negro, las actividades podrían clasificarse como aquellas que generan valor agregado a los productos y/o servicios o como aquellas que no lo generan…", lo que indica que es importante verificar el entorno en el cual la organización se desenvuelve, como un punto de vista que le proporcionará valor agregado y que no debe descuidar.

Igualmente, se menciona que hay actividades que generan valor agregado y hay otras que no; las que desde el punto de vista del cliente incrementan el valor del producto, son las que generan valor agregado; cuando los tiempos y costos se incrementan, no generan valor agregado y, por tanto, no incrementan el valor del producto.

Algunas de las actividades que no generan valor agregado (por lo cual los clientes no estarían dispuestos a pagarlas), sí generan valor agregado al negocio, puesto que son esenciales para el mismo.

"Para realizar el análisis de las actividades, los administradores deben comenzar por identificar los procesos organizacionales. Los procesos incluyen la producción, distribución, venta, administración y otras funciones de la empresa. Una organización debe definir un proceso antes de intentar asociarlo con las actividades que se relacionan con él. Los procesos no deben forzarse o definirse de modo que se ajusten a las actividades; más bien, las actividades deben ajustarse a los procesos". (Mencimore y Bell, 1995). Ciertamente hay que partir de las diferentes actividades para conformar los procesos, como se había dicho antes.

Los procesos, como ya se ha mencionado, se extienden a lo largo y ancho de las organizaciones, a través de sus diferentes áreas funcionales.

Al hacer el análisis, se debe tener en cuenta:

1. Desarrollar un mapa de proceso, en el cual se indique cada uno de los pasos que se siguen al fabricar o hacer la labor pertinente. De tal manera, que debe "…incluir todos los pasos y todas las áreas afectadas, y no sólo las que parezcan más obvias. El almacenamiento implica usar instalaciones que cuestan dinero y toma tiempo desplazar los artículos hacia dentro y hacia fuera, lo cual da como resultado costos de mano de obra. Cada mapa de proceso es único y se basa en los resultados de los estudios realizados por el equipo de administradores y empleados…". (Barfield, Raiborn y Kinnet, 2004).

2. Elaborar una gráfica de valor, identificando etapas y tiempos utilizados en toda la línea del proceso, desde el comienzo hasta el final, empleando los tiempos de cuatro formas así:

    a. Tiempo de procesamiento: "…El tiempo real que se requiere para desempeñar las funciones necesarias con las que se fabrica el producto o se presta el servicio…" (Barfield, Raiborn, Kinnet, 2004).
    b. Tiempo de inspección: Es el tiempo que se dedica al control de calidad.
    c. Tiempo de transferencia: Es el tiempo empleado en el traslado de productos o componentes de un lugar a otro.
    d. Tiempo ocioso: Es el tiempo de almacenamiento o de espera que se tiene para los productos o componentes.

Lo que importa observar es que de estas cuatro formas de empleo de tiempo, el tiempo de procesamiento es el que sí representa valor agregado; en cambio, las otras tres no lo representan, por lo que la tendencia debe ser minimizarlos, ya que el tiempo denominado de inspección y transferencia no se puede eliminar del todo, puesto que parte de este tiempo genera valor agregado al negocio (no así al producto) o es de actividades que no pueden eliminarse.

e. La eficiencia del ciclo de fabricación (MCE, por sus siglas en inglés), es el resultado de la relación que se genera entre el tiempo de procesamiento (el cual genera valor agregado) dividido por el tiempo total del ciclo. "Aunque la meta del 100 por ciento de eficiencia no es posible de lograr, por lo general, sólo genera valor agregado al producto el 10 por ciento del tiempo que transcurre, desde que se reciben las partes hasta que se embarcan para enviarlas al consumidor y el otro 90 por ciento del tiempo se desperdicia". (Barfield, Raiborn y Kinnet, 2004).

3. "Las actividades que no generan valor agregado pueden atribuirse a factores sistémicos, físicos y humanos. Por ejemplo, los factores sistémicos podrían eliminarse mediante un requerimiento de procesamiento que dictara que los productos se fabricaran en grandes lotes para minimizar el tiempo de arranque o que los trabajos de los servicios se desempeñaran de acuerdo con el orden de urgencia. Los factores físicos contribuyen a las actividades que no generan valor agregado, debido a que en muchas situaciones la distribución física de la planta y de las máquinas no proveen la transferencia más eficiente posible de los productos. Este factor es más evidente en los edificios que tienen un gran número de pisos y en los cuales la recepción y los embarques se realizan en la planta baja, mientras que el almacenamiento y la producción se realizan en pisos superiores. Las personas también pueden contribuir a las actividades que no generan valor agregado, si carecen del entrenamiento o las habilidades necesarias para realizar su trabajo". (Barfield, Raiborn y Kinnet, 2004).

   "Aquellas actividades que no generan valor agregado, que dan origen a costos significativos, deben ser el punto central en el que la administración deberá concentrar sus esfuerzos, ya sea para reducirlas o para eliminarlas". (Barfield, Raiborn y Kinnet, 2004).

4. "Aunque construir gráficas de valor para todos los productos o servicios tomaría mucho tiempo, un número pequeño de tales gráficas puede indicar con rapidez los puntos en los que una empresa está perdiendo tiempo y dinero como resultado de la incidencia de actividades que no generan valor agregado. El uso de cantidades, tales como la depreciación de las instalaciones de almacenamiento, los sueldos de los empleados que se encargan de almacenaje y

el costo de capital de los fondos del capital de trabajo invertidos en el inventario almacenado, pueden proporcionar una estimación de la cantidad en la cual los costos podrían reducirse en virtud de la eliminación de actividades que no generan valor agregado". (Barfield, Raiborn y Kinnet, 2004).

Análisis de los percutores o generadores de costos

Antes de seguir, es bueno detenerse para revisar la importancia de un percutor de un costo, pues éste es aquel factor que tiene una relación causa-efecto con el costo.

Las actividades son un punto de partida, puesto que ellas, de acuerdo a éste método, tienen percutores de costos, siendo importante y necesario identificarlos puesto que su resultado determina la acumulación de costos o la eliminación de actividades. Es trascendental revisar un número razonable de percutores y garantizar que el costo de este análisis, sea menor al beneficio obtenido. Según Jesse Barfield, Cecily Raiborn y Michael Kinnet (2004, p. 136), "…Un percutor de costos debe ser fácil de entender y estar relacionado en forma directa con la actividad que se esté desempeñando, y también debe ser apropiado para la medición del desempeño…".

Costo ABC

Tradicionalmente sólo se analizan uno o dos conjuntos de costos (fijos y variables) y uno o dos percutores (horas de máquina y mano de obra). Esta simplificación facilita la presentación de estados financieros, pero puede generar resultados de costos ilógicos desde el punto de vista interno gerencial.

Para el costeo ABC se deben analizar los percutores a diferentes niveles (no sólo a nivel unitario como en el caso tradicional). Estos niveles son:

1. Costos a nivel unitario: Se costea por cada unidad de producto o servicio, teniendo en cuenta, entre otros, costos de mano de obra directa, materia prima, etc.
2. Costos a nivel lote: Se costea por cada lote de producto, teniendo en cuenta, entre otros, los costos de orden de compra y facturación de la unidad, los traslados, etc.
3. Costos a nivel de producto o proceso: Se costea cada vez que se analiza o apoya el proceso o producto, teniendo en cuenta los costos relacionados con mantenimientos de maquinaria, ajustes, investigación y desarrollo del producto, etc.
4. Costos de las instalaciones u organizaciones: Se costea cada vez que se genera algún apoyo a la producción o a los servicios, teniendo en cuenta la publicidad

de la organización, los costos administrativos y de recursos humanos de la empresa, etc.

Respecto de este tema, Jesse Barfield, Cecily Raiborn y Michael Kinnet (2004, p. 136), dicen: "Mientras que el análisis de los percutores de costos identifica las actividades que ocasionan que se incurra en costos, el análisis de actividades pone de relieve aquellas actividades que no generan valor agregado al producto y que pueden ser fijadas como metas para eliminarse con el fin de reducir los costos y los precios del producto".

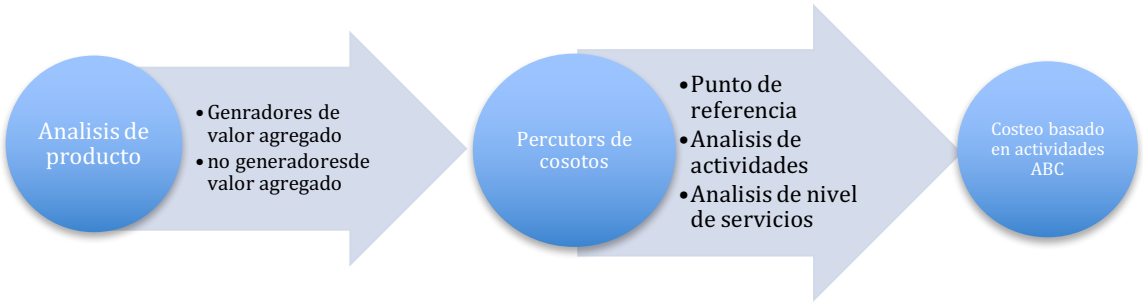

Figura 6.2 Coste de producción ABC Fuente: propia

Ejemplo general de cálculo de costos utilizando el método ABC

El gerente general de una fábrica de helados, analizando el estado de PyG de la empresa, se da cuenta que tiene unos niveles de costos muy altos y pide al área de finanzas la explicación de estos costos y un plan de acción para mejorar los indicadores.

Como parte de este análisis, el área de finanzas va a revisar los costos de la producción de la base de helados que distribuye a las heladerías. Para esto, utiliza la metodología ABC.

1. Desarrollar un mapa de proceso

Figura 6.3 Mapa de Proceso – Producción propia

2. Construir una gráfica de valor

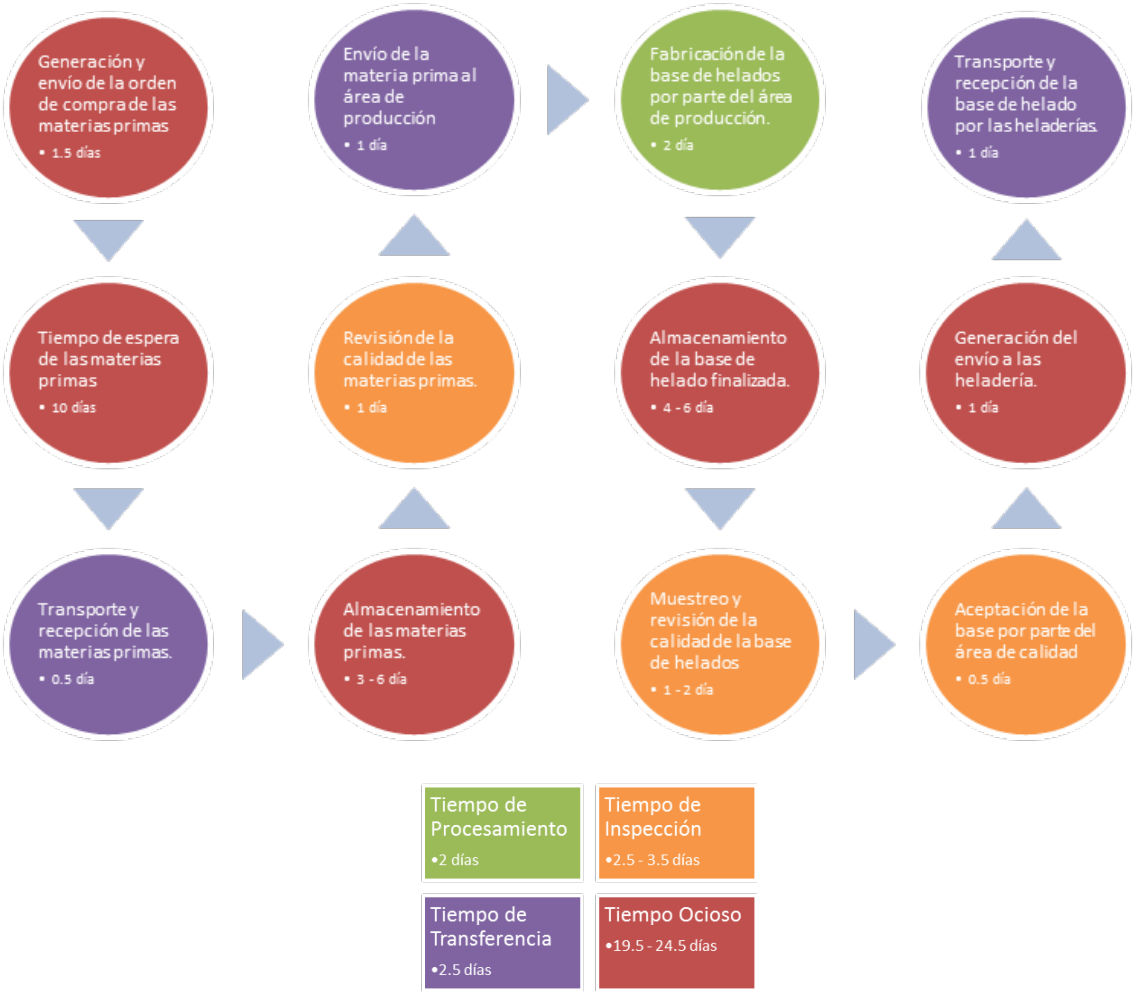

Imagen 4. Grafica de Valor – Producción propia

Tiempo que genera valor agregado (tiempo de procesamiento) 2 días
Tiempo que no genera valor agregado (24.5 – 30.5 días)
Tiempo total del ciclo del producto 26.5 – 32.5 días

3. Calcular la eficiencia del ciclo de fabricación

Imagen 5. Eficiencia del Ciclo de Fabricación – Producción propia

Normalmente debería ser de alrededor del 10%, entonces, se pueden revisar las actividades que no generan valor agregado como opcionales para reducir los costos.

Se revisa, por ejemplo, el almacenamiento de las materias primas y el almacenamiento de la base de helado finalizada como actividades de tiempo ocioso, que generan costo y que se podrían reducir o minimizar. Sobre estas actividades se realiza la otra parte del costeo.

Análisis de los percutores o generadores de costos:

1. Punto de referencia (Referencia con los competidores)
   Se revisa cómo está este costo comparado con el resto de la industria. Por un estudio, se tiene que el tiempo de almacenamiento de la base de helado por la competencia es de 3 días en promedio y el de las materias primas es de 4 días en promedio, entonces, de acuerdo a esto, se podría reducir el tiempo de almacenamiento de la base de helado, y se está en el rango promedio del tiempo de las materias primas.

2. Análisis de actividades (Cómo se puede mejorar)
   Se revisan las actividades y se valida en cuáles se puede mejorar, para hacer menor el tiempo de almacenamiento.

3. Análisis de nivel de servicio (Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por esta actividad) Para este caso se encuentra que el usuario no estaría dispuesto a pagar almacenamiento de materias primas o producto terminado.

Finalmente, se revisan los costos a los diferentes niveles (unitario, lote, producto o proceso y organizacional), teniendo en cuenta mano de obra directa e indirecta,

materia prima directa e indirecta, costos administrativos, costos de almacenamiento, transporte e inspección, manejo de desperdicios, costos generados por investigación y desarrollo del producto y, de acuerdo a cada costo, se le asigna porcentualmente al producto.

5.2 Modelo Estándar de Control Interno MECI

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000:2005), busca homologar criterios en control interno para el sector oficial; se cataloga como herramienta para diseñar, realizar, mostrar y mantener en funcionamiento el sistema de control interno en las entidades del Estado.

A continuación se describe la evolución que ha tenido el MECI:

- A través de la Ley 87 de 1993 se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.
- Decreto 2145 de 1999, por medio del cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno, de orden nacional y territorial.
- En marzo del año 2004, se emite el manual de control interno para entidades del Estado en su primera versión.
- Decreto 1599 de 2005, a través del cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.
- Con el fin de fortalecer la prevención, investigación y sanciones de actos de corrupción y a la vez incrementar la efectividad del Control de la Gestión Pública, se emite la Ley 1474 de 2011.

5.3 Principios del MECI

Autocontrol: Componente que permite controlar el trabajo de manera individual. En el caso de los servidores públicos implica, además, detectar desviaciones y realizar correctivos.
Autorregulación: Instituye metodologías que permiten, al interior de la entidad, buscar el trabajo en equipo y la integridad y eficiencia del sistema de control interno, a la vez que toman conciencia de los integrantes de sus procesos.
Autogestión: Cada entidad logra identificar, planear, ejecutar y evaluar sus procesos, de tal manera que puedan ir hacia los propósitos perseguidos.

Recomendaciones

MECI es una herramienta que por ley fue implementada en todos los organismos y entidades del Estado para evaluación de la gestión, por tal razón, se debió introducir tanto la autoevaluación, como el autocontrol y la autogestión en la cultura organizacional y es por eso que a nivel de dependencias se manejan mapas de riesgo, evaluados trimestralmente.

Riesgo

Posibilidad de que ocurra un evento que interrumpa un proceso normal, afectando el logro de los objetivos.

Administración del riesgo

Es la evaluación de eventos negativos (internos y externos), que implica la investigación y hallazgo de oportunidades enfocadas en el cumplimiento de los propósitos, realizando un autocontrol para el cumplimiento de los objetivos.

Importancia

MECI: (Modelo Estándar de Control Interno)
Modelo que permite evaluar la entidad en forma global, de tal manera que se tenga en cuenta la evaluación estratégica, de gestión, los procesos administrativos y el recurso humano en busca de los fines esenciales del Estado.

Este modelo maneja la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP).

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una herramienta sistémica que permite evaluar el desempeño de la institución (nivel, calidad y satisfacción social).

La NTCGP 1000:2004 (Decreto 4110 de 2004), estipula las generalidades y necesidades mínimas para documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Es de obligatorio cumplimiento (artículo 2° de la Ley 872 de 2003).

El MECI es importante porque proporciona una buena estructura para lograr el control de la estrategia y mejorar el desempeño de los individuos, puesto que todo lo anterior va orientado a la consecución de los propósitos mediante el cumplimiento de los objetivos y fines esenciales del Estado.

Objetivos del MECI

- Control de cumplimiento: En la función administrativa, estableciendo acciones que garanticen el cumplimiento de las funciones dentro de los marcos legales.
- A través de la autorregulación se determina la normatividad propia a la entidad.
- Se diseñan procesos y procedimientos para verificación y evaluación, garantizando la aplicación de la normatividad.
- Contribuye con el control estratégico creando conciencia, mantenimiento y generación de entornos favorables para la aplicación de los principios del MECI.
- Propicia la creación de diseños organizacionales, acordes con la naturaleza y propósitos buscados y con la misión y visión de la entidad.
- Protege y administra los recursos, buscando minimizar los riesgos.
- Contribuye con el control de ejecución (prevención, corrección y mantenimiento de funciones operacionales con principios de eficiencia, eficacia y economía).
- Establece confiabilidad en procedimientos (informáticos, comunicación, registro).
- Garantizan los mecanismos y procedimientos que realizan el seguimiento de las labores a desarrollar dentro de un tiempo real, evaluando la gestión (desarrolla procedimientos de evaluación, propicia el mejoramiento continuo e integra las observaciones de los órganos de control a planes de mejoramiento).

5.4 Benchmarking

Es preciso anotar que en este mundo globalizado todas las organizaciones deben tener en cuenta a la competencia y es por eso que las mismas recurren a todas las herramientas que se han desarrollado para ser más competitivas.

Michael Spendolini (1994), define benchmarking como: "…una técnica usada para establecer metas y objetivos efectivos para llegar a ser, o para mantenerse competitivo, basada, principalmente, en la comparación de aspectos específicos o generales (procesos, metodologías, estrategias o cualquier otro aspecto), con otras empresas o instituciones sean o no de la misma rama de actividad, competitivas o no".

Por su parte, Thomas Bateman y Scott Snell (2004), lo definen como "…Es el proceso de evaluar cómo se comparan las funciones y habilidades básicas de una compañía con las de otra u otro conjunto de empresas. La meta del benchmarking es comprender a fondo las "mejores prácticas" de otras firmas y emprender acciones para alcanzar un desempeño mejor y menores costos…".

Tipos de Benchmarking

Benchmarking interno: Referido a tener una serie de funciones iguales en diferentes unidades operativas.
Benchmarking competitivo: Referido a que cualquier investigación debe mostrar todas las ventajas y desventajas, al comparar entre los competidores.
Benchmarking funcional: Identifica competidores funcionales para utilizarlos en el Benchmarking.
Benchmarking genérico: Aquí se presentan áreas y procesos muy similares; revela la mejor de las prácticas. (Spendolini, 1994).

Ventajas del su uso del Benchmarking

- Desarrolla productos con calidad, en forma más rápida y con más innovación.
- Enfrenta eficientemente los retos.
- La toma de decisiones es más rápida y permite el cerramiento de brechas entre las empresas que compiten.
- Permite conocer experiencias de la competencia.
- Permite que se mejoren, positivamente, las áreas involucradas haciéndolas más productivas.
- Incrementa la productividad agregando más valor y calidad al producto final.

Etapas de Benchmarking

Primero se deben determinar los clientes, las necesidades, los factores críticos de información y diagnosticar el proceso.

En segundo lugar, se debe determinar la formación de un equipo: sus actividades, el tipo de equipo, los grupos interfuncionales y los especialistas internos y externos. Hay que definir funciones, habilidades y atributos, así como la clase de capacitación.

Luego, se realiza la identificación de socios, buscando las mejores prácticas y redes de comunicación e información, identificando, a la vez, los recursos necesarios.

En seguida se realiza la recopilación, organización y análisis de la información o Benchmarking.

Finalmente se actúa, es decir, producir y presentar resultados de Benchmarking, identificando posibilidad de mejoras y visión global del proyecto.

Resumen

En muchas ocasiones las actividades de las empresas no generan valor agregado al producto y, por lo tanto, los costos del negocio se incrementarán por ocasión de la misma complejidad.

Cuando se desarrolla producción conjunta (equipos multifuncionales), se acelera el tiempo de comercialización de nuevos productos, reduciéndose los costos de los nuevos productos y los procesos aplicados en los mismos. (Bateman, 2004).

Mediante el modelo MECI se ha conseguido, en las entidades oficiales, control organizacional, planeamiento, gestión humana, prevención de riesgos, ejecución de operación, generación de políticas, evaluación y gestión, es decir, se han venido organizando y evolucionando las forma de manejo y dinamismo de la gestión en las entidades del Estado.

Bibliografía

- Barfield Jesse T., Raiborn Cecily A., Kinnet Michael R., (2004). Contabilidad de Costos Tradiciones e Innovaciones, Quinta Edición, Polanco México. Ed. Thomson.

- Bateman. Thomas, (2004). Administración Una ventaja competitiva, México, Ed. McGraw-Hill, Irwin McGraw-Hill. p.54 , 4ª edición.

- Departamento Administrativo de la Función Pública y Alcaldía Mayor de Bogotá, (2007). Armonización Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Sistemas de Gestión de Calidad NTCGP 1000:2004 Entidades Públicas.

- Departamento Administrativo de la Función Pública y USAID. Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, MECI 1000:2005.

- Mecimore, Charles, D. y Bell, Alice T. (1995). "Are We Ready for Fourth-Generation ABC?" Management Accounting (enero de 1995), p.24.

- Presidencia de la República, 2002. Normas Técnicas de Eficiencia y Transparencia. Programa presidencial de lucha contra la corrupción. Bogotá.

- Presidencia de la República, (1999). Decreto 2145 de 1999, dado por el Presidente de la República, Andrés Pastrana Arango; El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, Mauricio Zuluaga Ruíz.

- Presidencia de la República, 2005. Decreto 1599 de 2005.

- Presidencia de la República, 1993. Ley 87 de 1993. Dado en Santafé de Bogotá, D.C., a los 29 días del mes de noviembre de 1993. Presidente de la República, César Gaviria Trujillo, el Ministro de Hacienda y Crédito Público, Rudolf Hommes Rodríguez

- Presidencia de la República, 2003. Ley 872 de 2003. Presidente de la Republica de Colombia, Álvaro Uribe Vélez, El Viceministro Técnico del Ministerio de la Protección Social, encargado de las funciones del despacho del Ministro de la Protección Social, Jairo Augusto Núñez Méndez.