



# **Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

## **LA AUDITORIA OPERACIONAL Y SU APLICACION EN LAS INSTITUCIONES DE CREDITO DE BANCA MULTIPLE.**

### **Seminario de Investigación Contable**

**Que para obtener el título de:**

**C O N T A D O R   P U B L I C O**

**P r e s e n t a :**

**JOSE S. FLORES MARTINEZ**

**Director del Seminario: C.P. EDMUNDO BEJAR ROJAS**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	3
1. LA EMPRESA BANCARIA	4
1.1. Antecedentes históricos de la banca en el mundo	4
1.2. Referencias históricas de la banca en México	6
1.3. El Sistema Bancario Mexicano	10
1.4. Objetivo de los bancos	15
1.5. Operaciones más comunes de los bancos	16
1.6. Nacimiento de los bancos múltiples	18
1.7. La importancia de la uniformidad de los servicios con la banca múltiple	19
1.8. La banca múltiple como un proceso en pleno desarrollo y en el futuro	21
CAPITULO II	29
2. LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORIA INTERNA EN LOS BANCOS MULTIPLES	30
2.1. Evolución de los departamentos de auditoría interna	30
2.2. Ubicación en la estructura organizacional en las Instituciones de Crédito	31

P A G I N A

2.3. Estructura de los departamentos de auditoría interna	34
2.4. Sus propósitos y objetivos	39
2.5. Su concepto y finalidad	42
2.6. Su diferencia con la auditoría externa	45
2.7. Sus obligaciones y atribuciones	48
2.8. Funciones básicas que deben cubrir y ejecutar los departamentos de auditoría interna en los bancos múltiples	50
2.9. Responsabilidades de los auditores internos	51
CAPITULO III	55
3. LA AUDITORIA OPERACIONAL	56
3.1. Concepto, características y objetivos	57
3.2. Similitudes y diferencias de la auditoría operacional con la auditoría financiera y la auditoría administrativa	61
3.3. Planeación de la auditoría operacional	64
3.4. Estudio previo y evaluación del control interno - operacional	65
3.5. Metodología aplicable para el desarrollo de la auditoría operacional	69
3.6. Programa de trabajo	77
3.7. Informe	81

P A G I N A

CAPITULO IV	87
4. GUIA GENERAL PARA REALIZAR LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE CARTERA EN UN BANCO MULTIPLE	88
4.1. ¿Qué es la cartera de un banco múltiple?	88
4.2. Objetivos de la revisión	99
4.3. Estudio y evaluación del control interno operacional	101
4.4. Programa de auditoría	105
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFIA	116

## INTRODUCCION

La actividad de la auditoría operacional en México, actualmente en mi opinión, aún cuando se han logrado grandes avances, no se encuentra perfectamente definida, razón por la cual en este trabajo expongo algunas ideas acerca de la auditoría operacional en las instituciones de crédito, las cuales funcionan en la práctica y que ayudan a ubicar la mentalidad de los profesionistas dedicados a esta labor de control y mejoramiento de sistemas.

La adecuada funcionalidad de un Departamento de Auditoría Interna, significa una poderosa herramienta de control para los directivos de las Instituciones, situación que permite vislumbrar un futuro optimista para los auditores que tengan deseos de proporcionar su consejo y ayuda profesional en beneficio del formato operativo de las empresas.

Considero que el desempeño del auditor interno en lo operacional en una Institución de Crédito es de mayor utilidad, ya que al adentrarse a los problemas que preocupan a los directivos, están en condiciones de sugerir soluciones más acertadas.

Es pues la idea, al elaborar este trabajo, señalar que los departamentos de auditoría interna en las Instituciones de Crédito de Banca Múltiple son

de gran importancia, los cuales ayudan a la solución de problemas, practicando desde luego, la auditoría de operaciones .

## CAPITULO I

### 1. LA EMPRESA BANCARIA

1.1. Antecedentes históricos de la banca en el mundo

1.2. Referencias históricas de la banca en México

1.3. El Sistema Bancario Mexicano

1.4. Objetivo de los bancos

1.5. Operaciones más comunes de los bancos

1.6. Nacimiento de los bancos múltiples

1.7. La importancia de la uniformidad de los servicios con la banca múltiple

1.8. La banca múltiple como un proceso en pleno desarrollo y en el futuro



## I.- CAPITULO

1. LA EMPRESA BANCARIA.

## 1.1. Antecedentes históricos de la banca en el mundo.

Desde épocas muy remotas proviene aunque rudimentariamente la función bancaria de intermediación en el comercio del dinero y del crédito, en el mundo antiguo resulta la primera civilización comercial que es el pueblo Babilónico, quienes efectuaban operaciones como en la práctica actual se les conoce, Préstamos garantizados con pagarés, escrituras en propiedad, contratos de arrendamiento, testamentos, hipotecas y operaciones fiduciarias. Estas operaciones se realizaban principalmente en los templos los cuales brindaban una mayor seguridad.

También en las civilizaciones Griega y posteriormente en Roma, encontramos huellas de nuestro sistema bancario moderno, pues en aquel entonces se originó el servicio que hoy conocemos como custodia de valores. En Roma, nace el servicio de cobranzas y surge con fuerza un sistema de cambios, el centro financiero era la calle de Jano y parte del Foro Romano en donde se practicaban operaciones cuyos rasgos eran similares a las que vemos en la actualidad, apertura diaria de cuentas, depósitos y retiros, préstamos etc.

A China se le debe una gran aportación para el desenvolvimiento de las operaciones del sistema bancario por su invención del papel, pues -

permitir posteriormente la emisión del papel moneda, certificados de depósito, letras de cambio etc., así como facilitar los registros de las operaciones. Por otra parte, perfeccionan las operaciones financieras entre ellas la transferencia de fondos.

En la Edad Media, se continuó practicando ciertas funciones bancarias, pero lo más sobresaliente de esta época es que en el campo de las finanzas, los judíos sobresalieron y al salir expulsados de Inglaterra la actividad bancaria la continuaron desarrollando los lombardos, y en honor a su nombre, en Inglaterra se desarrolló el centro financiero en la calle Lombard.

Existe diversidad de opiniones en cuanto al significado de la palabra banco, las más aceptadas son dos:

Una que proviene de la palabra alemana BANK que significa acumulación y que denominaba un fondo de acciones de capital y la otra, que encuentra su origen en la palabra mueble o mesa, que los cambistas utilizaban en la realización de sus operaciones. Se asegura que la palabra "Bancarrota" se derivó de la acción de los cambistas cuando estos fracasaban en los negocios, entonces destruían su mesa o su mueble.

En la época del renacimiento se fundan varios bancos pero el más importante es el Banco de Inglaterra que se fundó en 1694, el cual es considerado históricamente como el primer banco central y al primer banco de emisión. Además podemos decir que este banco es antecedente de la organización moderna de nuestra actual banca, pues utilizaba mu-

chas de las diversas operaciones actuales, tales como: el cheque, las notas de caja, las letras de cambio y los pagarés.

La experiencia que brindaron estos bancos fueron equitadas por otros países, tales como, Alemania, Francia y en América por Estados Unidos de Norteamérica.

## 1.2. Referencias históricas de la banca en México. .

La banca en México tiene sus orígenes a principios de la colonia cuando los mercaderes comerciaban plata, ya que éstos al recibir dinero en custodia o depósito lo utilizaban para la compra de este metal y diversas mercaderías en la labor de minas al surtir tiendas para avío de ellas y para otros fines de utilidad.

En el siglo XVIII nacen tres instituciones bancarias mexicanas cuyos antecedentes históricos enseguida comento.

### *Banco de Piedad y Animas.*

Es una de las instituciones más antigua fundada por Real Cédula fechada en Aranjuez el 2 de junio de 1774 y sus principales operaciones que realizó fueron: 1) préstamos con garantía de prenda 2) custodia de depósitos confidenciales 3) admisión de secuestros o depósitos judiciales y 4) venta pública en almoneda de prendas no desampañadas — ni refrendadas. Uno de los aspectos más importantes de este banco es -

que fue el primero en emitir billetes y se le considera más que un organismo bancario como una sociedad de beneficencia.

Banco de San Carlos.

Esta institución la fundó Carlos III de España mediante Real Cédula del 2 de junio de 1782. Su objetivo era fomentar el comercio exterior - entre la ciudad y sus colonias y los demás países del mundo.

Banco de Avío de Minas.

El Consejo de Indias constituido por Carlos V propuso el establecimiento en México del Banco de Avío de Minas (1784) cuyas principales operaciones fueron: los préstamos de avío y refaccionarios a la industria - minera, admisión de capitales a crédito, atención de las cuentas del - - Real Tribunal de México y como servicio social, la concesión de becas para la instrucción de jóvenes mineros.

En el siglo XIX, la actividad bancaria toma perfiles importantes - pues surgieron varias instituciones y por vez primera, se promulgó una ley para clasificar los tipos de bancos y/o instituciones.

Banco de Londres, México y Sudamérica.

Se fundó en 1864 como sucursal de la sociedad inglesa del mismo nombre, fue el primer banco de emisión en nuestro país y sus billetes -

se adueñaron del medio mexicano sin que interviniera el estado en esta función. Este banco es el decano de la banca privada nacional y actualmente funciona como Banco de Londres y México, S. A.

#### Banco Nacional Mexicano.

En 1881 se obtuvo la concesión del gobierno para fundar el Banco Nacional Mexicano que es antecedente del actual Banco Nacional de México, S.A., este banco se creó con el objeto de garantizar una base de estabilidad, ya que los negocios mexicanos no gozaban de la confianza ante capitales europeos. Benefició al país en lo referente a la construcción de líneas ferroviarias.

#### Banco Mercantil Mexicano.

Se fundó en 1882 con la facultad de emitir billetes hasta por el triple del monto de los valores en cartera.

#### Banco Hipotecario Mexicano.

Este banco se fundó en 1882 y puede considerarse como antecedente del crédito hipotecario en México, tenía autorización para hacer préstamos sobre propiedades en el Distrito Federal, en los territorios y en los estados en los que fundara sucursales.

Banco Nacional de México, S. A.

La crisis que sufrían las finanzas públicas en 1884 obligó a fusionar el Banco Mercantil Mexicano con el Banco Nacional Mexicano, de donde nació finalmente el 2 de junio de 1884 el Banco Nacional de México, S.A.

Ley del 19 de marzo de 1897.

Por vez primera se expidió la Ley General de Instituciones de Crédito que contemplaba capítulos referentes a instituciones de: 1) Los bancos de emisión, 2) los hipotecarios, 3) los refaccionarios y 4) los almacenes generales de depósito.

En los primeros veinte años de este siglo, el desarrollo de los bancos iniciado con la promulgación de la ley de 1897, volvió a sufrir altibajos derivados principalmente de la revolución de 1910 y de la crisis económica mundial. No obstante a la problemática económica que predominaba en el país, en 1914 el gobierno de Don Venustiano Carranza creó la Comisión Reguladora e Inspectora de Instituciones de Crédito, cuyas funciones principalmente era examinar y verificar la situación financiera de los bancos y proyectar la creación de un banco único de emisión.

Estas inquietudes culminaron al convocar la Secretaría de Hacienda a todas las instituciones bancarias a una convención nacional que se efectuó en el mes de febrero de 1924. Como resultado se obtuvo la integración de la Comisión Nacional Bancaria y otros organismos y la promulgación de la nueva Ley General de Instituciones de Crédito. Una de las

aportaciones de esta ley fue clasificar la actividad bancaria en Banco - Unico de Emisión y Comisión Monetaria, Bancos de Depósitos y Descuentos, Bancos Hipotecarios, Bancos Refaccionarios, Bancos Industriales, Bancos Agrícolas y Bancos de Fideicomiso.

Congruentemente con la ley el 1º de Septiembre de 1925 se fundó el Banco de México, S. A. con un capital inicial de cien millones de pesos. Entre sus funciones y facultades estaban: emitir billetes, regular la - circulación monetaria y encargarse de la tesorería del Gobierno Federal. Podemos decir que en su creación es la piedra angular sobre la que se - edifica el sistema bancario del México moderno. Después de transcurrir siete años -1932- de su creación adopta una estructura de auténtico banco central.

### 1.3. El sistema bancario mexicano.

#### Ley Bancaria de 1941.

Paralelamente a la Ley General de Instituciones de Crédito derogada por la actual que data del 3 de mayo de 1941 y la de Títulos y Operaciones de Crédito de agosto de 1932, se establecen las bases jurídicas para el sistema bancario mexicano, cuyas características se consideran como - uno de los más grandes aciertos legislativos del México moderno.

En la actualidad las Instituciones de Crédito tienen como marco jurídico las siguientes leyes, reglamentos etc.

- Código de Comercio.
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento.
- Circulares de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y del Banco de México, S. A.
- Catálogo de cuenta para cada rama.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley del Seguro Social.
- Ley General de Instituciones de Seguros.
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
- Ley del Mercado de Valores.
- Ley Orgánica de la Nacional Financiera.
- Reglamento de las Uniones Nacionales de Crédito.
- Reglamento Interior de la Comisión Nacional Bancaria.
- Reglamento de Inspección, Vigilancia y Contabilidad de las Instituciones de Crédito.
- Reglamento de trabajo de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- Reglamento de Instituciones Nacionales y Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito.



- Reglamento del Servicio de Compensación por Zona y Nacional - del Banco de México, S. A.
- Diversos acuerdos, decretos, instructivos, reglas, disposiciones y transitorios sobre la materia.

Con las últimas modificaciones del día 28 de diciembre de 1978 a la Ley General de Instituciones de Crédito se desprende que el sistema bancario mexicano está formado por dos diferentes tipos órganos crediticios:

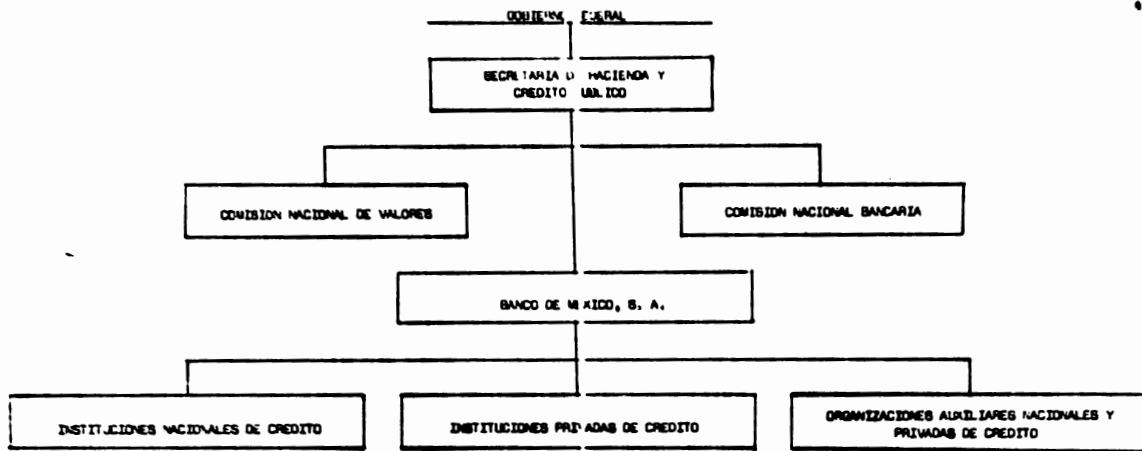
- Instituciones de Crédito Privadas y Nacionales.
- Organizaciones Auxiliares de Crédito Privadas y Nacionales.

Actualmente el sistema bancario mexicano se encuentra organizado según Gráfica que muestro en la siguiente página y cumple una importante función en la estructura económica y financiera del país. Enseguida explico brevemente la función de los órganos crediticios, así como de los que se encarga de autorizar y supervisar su funcionamiento.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para practicar el ejercicio de la banca y el crédito se requiere una concesión del gobierno federal que compete otorgar discretionalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SISTEMA BANCARIO MEXICANO



Además, este organismo se encuentra facultado para sancionar mediante la suspensión temporal de las actividades o la caducidad de la comisión a las Instituciones que violen las disposiciones establecidas.

Banco de México, S. A.

En su carácter de banco central tiene muy importantes funciones, tales como:

- Dictar las reglas crediticias en cuanto a plazos, tasas, garantías y límites que otorgan las Instituciones de Crédito.
- Fija el depósito obligatorio -encaje legal- a las Instituciones de Crédito por la captación de recursos del público, controlando de esta manera la seguridad de las mismas.
- Realiza con las Instituciones de Crédito operaciones de redescuento de papel comercial, compra-venta de valores mobiliarios y compra-venta de metales.
- Se encarga de centralizar las reservas con las instituciones e él asociadas y funge respecto a éstas como cámara de compensación.

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Las actividades de las Instituciones de Crédito son inspeccionadas y vigiladas por el Estado a través de la Comisión Nacional Banca-

ría y de Seguros.

Las funciones de inspección las desarrolla directamente en las oficinas de las Instituciones de Crédito para examinar los libros de contabilidad, los títulos, contratos y documentos que asparan sus operaciones. Las funciones de vigilancia las desarrolla normalmente a través de la revisión del balance anual, estados mensuales de contabilidad y documentación diversa de sus operaciones, esta función la realiza en sus propias oficinas de la H. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros mediante la información y documentación que periódicamente envían las Instituciones de Crédito.

#### 1.4. Objetivo de los bancos.

Como objetivos de los bancos podemos mencionar los siguientes:

- a) Generar utilidades.
- b) Contribuir en el desarrollo económico del país.
- c) Satisfacer necesidades colectivas.
- d) Mantenerse a la vanguardia de la competencia.

La tendencia de los bancos en generar utilidades para sus accionistas mediante la venta de determinados servicios, cobrando intereses, comisiones y otros productos, mismos que están regulados por tarifas que rigen a todas las Instituciones de Crédito.

La banca mexicana contribuye en el desarrollo del país captando recursos del público para canalizarlos a actividades productivas, de distribución o de consumo. También contribuye al ingreso federal mediante el pago de cuantiosas sumas de impuestos, promueve y apoya al comercio exterior y es un importantísimo generador de empleos.

Aun cuando las Instituciones de Crédito se rigen bajo un mismo marco legal, éstos tienen que estructurarse de tal manera que les permita soportar su crecimiento y proporcionar servicios al público con mayor eficiencia, buscando siempre la posición de innovador, situación que repercutirá necesariamente en las utilidades manteniéndolo a la cabeza de sus competidores.

#### 1.5. Operaciones más comunes de los bancos.

Las operaciones más comunes de los bancos las podemos clasificar principalmente en activas y pasivas, también existe otro grupo considerado como otros servicios y operaciones de activo y pasivo y contingentes.

Las primeras son consideradas como inversiones que hacen los bancos con los recursos propios y ajenos y las pasivas están constituidas por las diversas obligaciones que éstas contraen esencialmente con el público en general.

En seguida señalo las más importantes.

**Operaciones Activas:**

- Inversiones en Valores.
- Descuentos.
- Crédito en Libros.
- Préstamos Directos.
- Préstamos Prendarios.
- Créditos Simples o en Cuenta Corriente.
- Préstamos Personales.
- Préstamos para la Adquisición de Bienes de Consumo Duradero.
- Préstamos de Rehabilitación y Avío.
- Préstamos Refaccionarios.
- Préstamos Hipotecarios.
- Créditos Comerciales.

**Operaciones Pasivas:**

- Depósitos a la Vista.
- Depósitos a Plazo.
- Depósito en Ahorro.

**Otros servicios y operaciones Activas y Pasivas y Contingentes:**

- Servicio de Caja.
- Documentos de Cobro Inmediato.

- Remesas en Casino sobre el país y sobre el extranjero.
- Activos fijos.
- Futuros y Reportos.
- Recuperaciones de créditos.
- Cheques certificados.
- Cartas de crédito.
- Cheques de caja.
- Situaciones de Fondos.
- Operaciones Internacionales.
- Pago de servicios.
- Cheques de Viajero.
- Cobranzas.
- Custodia y Administración de Valores.
- Cajas de Seguridad.
- Redescuentos.
- Tarjetas de Crédito.
- Fideicomisos.

#### 1.6. Nacimiento de los bancos múltiples.

Los antecedentes de la banca múltiple son sin lugar a duda los grupos financieros, los cuales, fueron reconocidos legalmente cuando el artículo 99 bis de la Ley General de Instituciones de Crédito los reglamentó,

Los sistemas bancarios más importantes del país integrados como grupos financieros contaban por lo menos con un banco de depósito, una financiera y una hipotecaria, los cuales estaban ya maduros para convertirse en bancos múltiples.

La aparición de este fenómeno económico dió lugar al Decreto del 30 de diciembre de 1974 publicado en el diario oficial del 2 de enero de 1975 en el que se reglamenta la fusión de Instituciones de Crédito, derogando así al artículo 2º de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y dando origen a la banca múltiple en México.

El 27 de diciembre de 1978 se adiciona la ley con un capítulo especial para regular a las Instituciones de Banca Múltiple.

Ahora bien, la banca múltiple se conoce como aquella sociedad que tenga concesión para realizar conjuntamente el ejercicio de la banca - de depósito, las operaciones financieras y las operaciones de crédito hipotecario.

#### 1.7. La importancia de la uniformidad de los servicios con la banca múltiple.

Hasta hace poco las operaciones bancarias se manifestaban técnicamente fragmentadas, el crédito a corto plazo se otorgaba por la banca



de depósito, las operaciones tendientes a fomentar la industrialización por las financieras y las operaciones hipotecarias realizadas por sociedades de antiguo abolengo.

Por otra parte, el cliente como unidad se movía confusamente en medio de tantas categorías, canales, instituciones, orillándolo a realizar multiplicidad de trámites y además nunca se le consideraba como un sujeto de crédito frente a los diversos instrumentos apropiados que proporcionaban las instituciones. Esta situación se elimine con la banca múltiple, pues el cliente puede utilizar todos los servicios en una sola institución.

Una sociedad de banca múltiple proporciona principalmente los siguientes servicios:

- Recibir Depósitos Bancarios de Dinero.
  - + a la vista
  - + de ahorro y
  - + a plazo o con previo aviso.
- Aceptar préstamos y créditos.
- Emitir bonos bancarios.
- Constituir depósitos en Instituciones de Crédito y bancos del extranjero.
- Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos.

- Con base en créditos concedidos, asumir obligaciones por cuenta de terceros a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito.
- Operar con valores en los términos de la Ley General de Instituciones de Crédito y la Ley del Mercado de Valores.
- Operar con documentos mercantiles por cuenta propia.
- Llevar a cabo por cuenta propia o en comisión, operaciones con oro, plata y divisas.
- Recibir depósitos de títulos o valores y en general de efectos de co mercio, en custodia o en administración.
- Prestar servicio de caja de seguridad.
- Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes.
- Operaciones fiduciarias.
- Adquirir los bienes muebles o inmuebles necesarios para la realización de su objeto social.

1.8. La banca múltiple como un proceso en pleno desarrollo y en el futuro.

Indudablemente que con la creación de la banca múltiple se ha dado un paso trascendental de desarrollo en la historia del Sistema Bancario Mexicano.

Las Instituciones que se han constituido bajo este régimen jurídico son las que enseguida señalo, mismas que han obtenido las primeras experiencias bajo la estructura de banca múltiple.

- Multibanco Mercantil de México, S. A.
- Multibanco Comersax, S. A.
- Banpacífico, S. A.
- Unibanco, S. A.
- Banca Promex, S. A.
- Banco de Crédito y Servicio, S. A.
- Banco Nacional de México, S. A.
- Banca Metropolitana, S. A.
- Banca Serffin, S. A.
- Banco del Atlántico, S. A.
- Banco Internacional, S. A.
- Banco Occidental de México, S. A.
- Actibanco de Guadalajara, S. A.
- Banco Mercantil de Monterrey, S. A.
- Banca Confía, S. A.
- Bancomar, S. A.
- El Banco Nacional de Crédito Rural, S. A.

- Nacional Financiera, S. A.
- El Banco Nacional de Fomento Cooperativo, S. A. de C. V.
- Banco Mexicano Somex, S. A.

Por otra parte, quiero señalar las implicaciones que han tenido - que afrontar las instituciones de banca múltiple y que han solucionado satisfactoriamente.

- Aspecto Financiero.

Existen varias implicaciones financieras que deben considerarse y resolverse antes de la fusión, las más frecuentes son las siguientes:

+ Para ejercer el control de una Institución que pasará a formar parte del banco múltiple que se desea constituir, es necesario pagar un sobreprecio por las acciones representativas de su capital, derivado de la diferencia que existe entre el valor contable y el precio que fijan los dueños de las acciones.

Consecuentemente debe analizarse el tratamiento contable sobre este sobreprecio, ya que puede ser relevante en cuanto a su monto. Existan dos alternativas: a) contabilizar el sobreprecio a resultados, decisión que puede ocasionar pérdidas a la institución que se convertirá en banco múltiple y b) solicitar autorización de la S. H. y C. P. para manejar el sobreprecio en una cuenta de Gastos por Amortizar, bajo el criterio de que se trate de gastos similares a los de constitución y organización.

- + Prever la posibilidad de aumentar el capital de la fusionante para que cuente con mayores recursos, ya que al fusionarse se reduce su capital con motivo de la despiremidación de capitales.
  - + Se requiere de una planeación de políticas para la distribución de los capitales que se asignen a cada departamento (Depósito, Financiero e Hipotecario), así como para la canalización de los recursos.
  - + Tener amplio conocimiento de las disposiciones relativas al Encaje Legal para que la derrama de los recursos sea más provechosa.
  - + Análisis de la cartera de las Instituciones para solicitar la autorización ante la H. Comisión Nacional Bancaria para castigar los créditos malos o dudosos.
  - + Analizar las repercusiones que implique la imposibilidad de realizar operaciones entre los departamentos de Depósito, Financiero e Hipotecario.
- Aspecto Legal

Los acuerdos relativos a la fusión deben protocolizarse ante los organismos oficiales para su validez, tales como:

- + Acuerdo de la Asamblea de Accionistas en llevar a cabo la Fusión de Instituciones.
- + Incribir el estudio sobre la fusión ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

- + Mediante los medios de difusión dar a conocer al público sobre la fusión durante tres días consecutivos, así como también, los balances derivados de la misma.
- + Dar a conocer a la S. H. y C. P. las modificaciones y reformas a la escritura constitutiva e inscribir ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, así como la revocación de poderes generales conferidos a los administradores, directores etc. de las sociedades fusionadas y los que se otorguen a los funcionarios de la nueva sociedad.
- + Con el cambio de poderes debe preverse la posibilidad de continuar juicios iniciados por las Instituciones que desaparecen.

- Aspecto Fiscal.

Dentro de este aspecto corresponde contemplar los impuestos a cubrir sobre bienes inmuebles destinados a oficinas o adjudicados en pago.

- Aspecto Laboral.

La institución fusionante debe asumir las obligaciones respecto a las obligaciones laborales de los funcionarios y empleados, por lo que deberá respetarse lo siguiente:

- + Horarios de trabajo, puestos, categorías, remuneraciones, derechos de antigüedad y reconocerse el derecho sobre las utilidades que ge-

nerá la institución fusionada.

+ Formular nuevos contratos de trabajo.

- Aspecto Contable.

Implica realizar las siguientes gestiones:

+ Solicitar la autorización de nuevos libros de contabilidad.

+ Implementación de nuevos libros de Asambleas de Accionistas y Sesiones del Consejo de Administración.

+ Nuevos planteamientos para incrementar la Reserva para Pensiones - del Personal.

+ Separar materialmente la contabilidad de los Departamentos Depósito, Financiero e Hipotecario.

- Aspecto Administrativo.

Dentro de este marco administrativo puedo citar lo siguiente:

+ Publicar la nueva imagen de la institución fusionante.

+ Cambio de denominación social.

+ Modificación de los contratos de arrendamiento.

- + Eliminación de gastos de instalación de las instituciones fusionadas.
- + Cambio de papelería y diseño de algún logotipo que identifique plenamente la institución.
- + Modificar los seguros de grupo.
- + Tramitar cambios de contratos de servicio (teléfono, luz, agua, etc.)
- + Gestionar trámites de altas y bajas ante el Registro Federal de Contribuyentes.
- + Cambios de inscripción del personal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y ante el Infonavit.

Podríamos decir que la banca múltiple en México se encuentra en proceso de desarrollo, la cual a través del tiempo tendrá que ir afinando su propia estructura para soportar su crecimiento normal y brindar con mayor eficiencia los servicios crediticios al público.

Cabe señalar que al hacer un balance de logros obtenidos con el régimen de banca múltiple enunciaría los siguientes:

- Mayor capacidad de pasivos.

Las instituciones al fusionarse aumentan su capital pagado así como sus reservas de capital, consecuentemente su capacidad aumenta.



- Mayor flexibilidad en su encaje legal.

Al constituirse como banca múltiple obtienen mayor estabilidad y el Banco de México, S. A. les concedió deducir de su pasivo exigible una parte para que los mantengan en activos líquidos no expuestos a ningún riesgo.

- Prerrogativas en el cómputo de su capacidad de pasivo.

Esto significa que los bancos múltiples que integran grupos financieros computan globalmente sus capacidades de pasivo; es decir que los sobrantes de capital pagado y/o reservas de capital de una institución, podrán ser aplicados a faltantes de otras, dentro de cada grupo financiero, excepto los departamentos Fiduciarios.

- Mayores responsabilidades de tipo contingente.

Los bancos múltiples aceptan mayores responsabilidades, tal es el caso de redescuentos efectuados con fondos de fomento económico, avales otorgados, créditos comerciales irrevocables o por pasivos contingentes especiales derivados de redescuentos concertados con FIRA, FEFA, FOMEX, FONEI, FOGAIN y FONATUR.

Así pues, se espere un futuro prometedor en donde el sistema bancario mexicano se consolide con la nueva creación de la banca bajo el régimen de "Múltiple", la cual redundará sin lugar a duda en el desarrollo económico del país.

**CAPITULO II****2. LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORIA INTERNA EN LOS BANCOS MULTIPLES.**

**2.1. Evolución de los departamentos de auditoría interna.**

**2.2. Ubicación en la estructura organizacional en las Instituciones de Crédito.**

**2.3. Estructura de los departamentos de auditoría interna.**

**2.4. Sus propósitos y objetivos.**

**2.5. Su concepto y finalidad.**

**2.6. Su diferencia con la auditoría externa.**

**2.7. Sus obligaciones y atribuciones.**

**2.8. Funciones básicas que deben cubrir y ejecutar los departamentos de auditoría interna en los bancos múltiples.**

**2.9. Responsabilidades de los auditores internos.**

## CAPITULO II.

## 2. LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORIA INTERNA EN LOS BANCOS MULTIPLES.

## 2.1. Evolución de los departamentos de auditoría interna.

La auditoría interna es una actividad que se ha venido desarrollando de acuerdo al progreso de las organizaciones, la época trascendental para esta actividad fue cuando las empresas crecieron de tal manera que necesitaban de los servicios de una persona que se encargara principalmente de comprobar la corrección de sus operaciones.

Lo anterior se enfocó a revisar deliberadamente los registros contables en forma analítica, este examen se encaminó a detectar fraudes y errores operativos; sin embargo, la función no se venía cumpliendo adecuadamente, razón por la cual, paulatinamente se fueron adoptando técnicas que utilizaba el Contador Público Independiente o Externo.

Al madurar lo anterior, la actividad se fortalece y tal es su evolución que alcanza a consolidarse y a formar parte del control de las empresas en la época actual.

A la fecha su campo de acción no sólo es el aspecto contable, sino que se ha ampliado hasta cubrir aspectos administrativos, y operaciones-

les, logrando con ello, proporcionar una mejor ayuda a los administradores para una buena toma de decisiones.

## 2.2. Ubicación de la auditoría interna en la estructura organizacional en las Instituciones de Crédito.

Las instituciones de Crédito, así como todas las sociedades anónimas, tienen como órgano supremo de autoridad a la Asamblea de Accionistas y un Consejo de Administración, el cual debe someter a la sanción de la asamblea, los proyectos y planes que se pretenden desarrollar, — así como también, pedir la opinión sobre operaciones de relevancia, para aceptarlas o rechazarlas.

La responsabilidad de la buena marcha de la institución recae en el Consejo de Administración, quien para manejar a detalle la operación, designa a un Director General, o bien a varios Directores Generales; en la actualidad, en los grandes grupos bancarios, esta responsabilidad recae en un Comité de Directores, quienes se encargan de resolver los problemas que se presentan y del cumplimiento de las políticas fijadas por el Consejo de Administración, quien a su vez, informan a los accionistas de los resultados obtenidos de la institución.

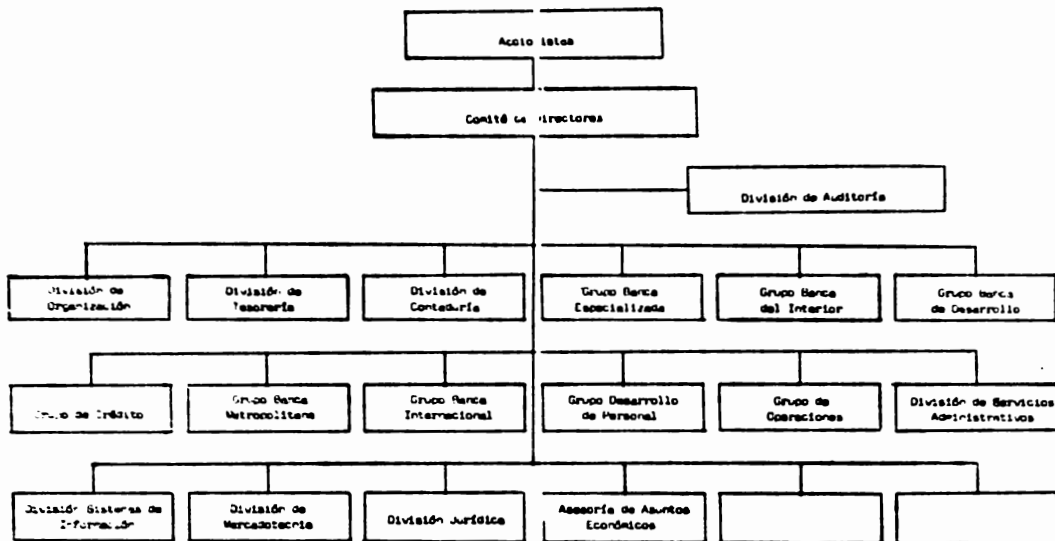
La designación de un Comité de Directores, es lo recomendable para las Instituciones de Crédito que se han constituido y adoptado el régimen de BANCA MULTIPLE, pues, es tan amplia la actividad de una institución de crédito como banca múltiple, depósito, ahorro, fiduciario, finan-

ciera e hipotecaria que un sólo director no alcanzaría a contemplar y a solucionar los problemas que se presentarían.

Ahora bien, el Comité de Directores necesita de la colaboración de profesionales que integren sus departamentos de Staff o asesoría, con el objeto de que le ayuden a vigilar y controlar el buen desempeño de las operaciones; pues es de esta necesidad, el nacimiento de la función de la auditoría interna.

Actualmente, el auditor interno depende del Área de Asesoría y Finanzas o Contraloría que depende del tercer o segundo nivel de la estructura organizacional. En mi opinión, el auditor interno, debería reportar directamente al Comité de Directores, para que exista un mayor apoyo necesario al programa de auditoría, lo que redundará sin lugar a duda, al buen desempeño de sus funciones y se le facilitará la realización de las mismas, debido al acceso a los registros contables, financieros y de operación.

Enseguida adjunto un organigrama en el que muestro una clara división de las funciones de las divisiones que integran una Institución de Crédito para llevar a cabo sus objetivos.



### 2.3. Estructura de los departamentos de auditoría interna.

Un problema fundamental con la organización de un departamento de auditoría interna, es el determinar el número de auditores que serán necesarios para manejar las responsabilidades asignadas, esto no es un problema fácil de solucionar y considero que en cada Institución es diferente la problemática a contemplar.

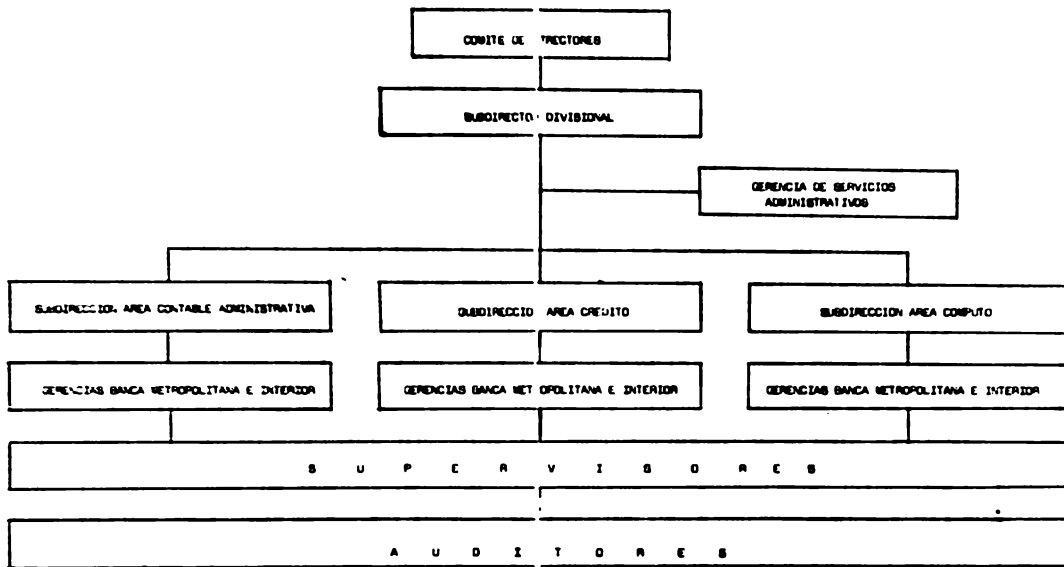
Para determinar la fuerza de trabajo requiere tomar en cuenta los siguientes factores.

- a) El número de departamentos, sucursales que deberán ser visitadas por los auditores y el volumen de operaciones.
- b) El alcance del trabajo de auditoría que será ejecutado en cada caso en particular.
- c) La frecuencia con que se desea cubrir el trabajo de auditoría.
- d) La necesidad de tener personal disponible para trabajos especiales.

Las auditorías pueden abarcar los aspectos de crédito, contabilidad, administración y revisiones el sistema de cómputo; y desde luego, contemplando el área metropolitana, área interior y el área internacional, en el caso de que existan, sucursales en el extranjero.

Para mayor objetividad adjunto un organigrama de auditoría interna que es funcional en las Instituciones de Crédito, como banca múltiple.

ORGANIGRAMA DE LA DIVISION DE AUDITORIA INTERNA EN LA BANCA MULTIPLE





**Auditoría de Crédito:**

El auditor cubre el renglón de crédito, revisando que su otorgamiento se haya efectuado conforme a las disposiciones legales y políticas de la Institución y que los operadores de crédito se apeguen a sus facultades asignadas, asimismo, revisa que la recuperabilidad de los créditos - se realicen de acuerdo a los plazos que se tengan otorgados, así como la adecuada canalización de los mismos, que fija la legislación bancaria y que son: a la agricultura, ganadería, industria, comercio y otras.

**Auditoría Contable Administrativa:**

En la auditoría se verifican los valores propios de la Institución - y los que son propiedad de terceros, se observa el cumplimiento de las - medidas de Control Interno, que se tengan establecidas y revisa que las operaciones se efectúen de acuerdo a lo dispuesto en la legislación bancaria y con la política de la Institución, revisa la contabilidad en términos generales y evalúa la administración, procurando tener siempre en mente, que estas revisiones deben servir para reducir costos, incrementar la eficiencia de la operación y evitar el mal uso de los activos de la - Institución y con ello lograr obtener una mayor productividad.

**Auditoría al Sistema de Cómputo:**

Las funciones son similares a las de la Auditoría Contable, pero enfocadas a la automatización de operaciones, contemplando sus aspectos de

diseño, proceso y operación, desde luego, cuidando el control interno de los sistemas y su eficiencia.

Ahora bien, una vez que he comentado los enfoques de un departamento de auditoría interna, considero que los grupos de auditores internos estarán integrados de la siguiente manera, con sus principales funciones y responsabilidades.

#### **Auditores Internos:**

Cabe señalar que las funciones y responsabilidades de este nivel jerárquico en una Institución de Crédito, puede recaer en varios Subdirectores o Gerentes, de acuerdo al enfoque y/o aspectos que abarque la auditoría (Crédito, Contable Administrativa y de Cómputo).

Las finalidades principales de este nivel es administrar con eficiencia y eficacia los recursos asignados - Humanos y materiales - así como de planear, dirigir y controlar los programas integrales de auditoría que requieran las áreas de las Instituciones de Crédito y de sus empresas afiliadas, que en su caso existan.

#### **Auditores Supervisores:**

Su función de estas personas es supervisar, analizar y evaluar la correcta planeación a detalle y ejecución de los trabajos de Auditoría, -

de acuerdo a los programas previamente establecidos; así mismo de revisar y afinar la información resultante de los mismos.

**Audidores Jefes de Grupo:**

Su finalidad es planear a detalle las auditorías pequeñas o de operaciones o áreas más importantes de la Institución, distribuyendo, dirigiendo, evaluando y controlando el desarrollo de las mismas de acuerdo a las políticas establecidas.

Normalmente está encargado de supervisar físicamente el desarrollo de las auditorías, así mismo, supervisar a los auditores ayudantes, elabora el informe de la auditoría y de la actuación de los auditores ayudantes que estuvieron a su cargo; este último informe es con el objeto de capacitar y promover a los auditores.

**Audidores Ayudantes:**

Este personal tiene relativamente muy poca libertad en la planeación de las auditorías y desempeñan generalmente labores que se consideran de mayor detalle o rutina en apoyo a niveles superiores jerárquicos; sin embargo, son responsables de ejecutar sus labores con todo cuidado y máxima eficiencia posible, ya que estos factores servirán de base para delegarles mayor responsabilidad, cuyos resultados contribuirán en su desarrollo, profesión y en promociones dentro del departamento.

Este nivel en los grandes Bancos Múltiples se clasifican en tres - niveles, de acuerdo a la experiencia y conocimientos de cada ayudante; pues se conocen como auditores "B", auditores "C" y auditores en adiestramiento.

#### 2.4. Sus propósitos y objetivos.

De acuerdo a la estructura organizacional de una Institución de Crédito para llevar a cabo sus funciones, se establecen propósitos y objetivos en cada área y los correspondientes al área de auditoría interna son los siguientes:

##### Su Propósito:

Coadyuvar a mejorar la situación financiera, administrativa y contable que prevalece en la Institución, mediante el servicio de información que sobre los resultados de exámenes y evaluación es de dichas funciones, realice en los diferentes centros auditados.

Este propósito general se puede enfocar a los diferentes aspectos - que cubre la auditoría interna, por ejemplo:

##### Auditoría de Crédito.

- Informar sobre la situación que guardan los créditos otorgados en relación con el riesgo y efectividad en el cobro de los mismos.

- Informar sobre la situación que guardan las sucursales - Area Internacional o extranjera - en la obtención de recursos, aprovechamientos de los mismos y venta de servicios en función a las metas y características de la plaza y evaluar el control interno en el aspecto de crédito.

#### Auditoría Contable Administrativa.

- Informar sobre la situación contable que guardan las oficinas fijando su atención en aspectos de Control Interno y en el cumplimiento de Políticas, Procedimientos de Operaciones expedidas internamente y disposiciones legales o externas.

#### Auditoría al Sistema de Cómputo.

- Sugerir la incorporación de medidas de control interno en el diseño, implementación y operación de aquellos sistemas que se procesan en el equipo electrónico, procurando con ello obtener mayor rendimiento de los sistemas que se implanten.

#### Su objetivo:

Ayudar a los miembros de la Dirección en el desempeño efectivo de sus responsabilidades, suministrándoles análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes relativos a la actividad que en cada una de las áreas de la Institución se revise.

Como consecuencia de lo anterior, el auditor interno tendrá ingerencia en cualquier etapa o fase que desarrolle la Institución, con el objeto de - que pueda prestar este servicio a la Dirección.

Ahora bien, para poder proporcionar lo anterior, es necesario que el auditor interno participe en actividades tales como:

- a) Determinar la provisión y veracidad de la contabilidad y de cualquier - otra clase de registros que tenga en uso la Institución.
- b) Revisar y valorar la estabilidad, la eficiencia y el uso correcto de - los controles contables, financieros y de operación.
- c) Determinar el grado en que los activos de la Institución estén regis-- trados en la contabilidad y la clase de resguardo que hay contra cual- quier tipo de riesgo.
- d) Valorar la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilida- des asignadas al personal con objeto de promover la eficiencia de las operaciones en apego a los objetivos de la Institución.
- e) Determinar el grado de apego en las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- f) Comprobación de que la estructura orgánica de la Institución, la divi- sión de funciones y los métodos de trabajo son adecuados y eficaces.

- g) Comprobación de que los medios internos de comunicación transmiten información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de ejecución y de Dirección.

## 2.5. Su concepto y finalidad.

### Su concepto:

La auditoría interna nació cuando las empresas crecieron, donde era necesario comprobar o certificar que las cifras que señalaban los reportes internos fueran correctos numéricamente y físicamente, los primeros beneficios se contemplaron al encontrar fraudes y en el logro de reportes más cercanos a la realidad.

Sus principales aplicaciones fueron los arcos de caja por sorpresa, la confirmación de saldos, conciliaciones bancarias, y la realización de conteos físicos en los diversos inventarios.

Posteriormente a estos programas de auditoría interna se fueron - - ampliando gradualmente, con el objeto de incluir pruebas y evaluaciones - de los controles contables y de las actividades similares. Con este paso, la actividad de auditoría interna mostró un notorio crecimiento; sin embargo, continuaba siendo el protector de los activos de la empresa en forma indirecta ayudaba con su trabajo a que las operaciones fueran más eficientes.

Simultáneamente al ampliarse el campo de acción de la auditoría interna, un grupo de auditores internos empezaron a ampliar el concepto de la auditoría interna, convencidos de que este servicio debería abarcar los aspectos financieros y operativos con el objeto de rendir un servicio de mayor utilidad a la Dirección de las empresas, mediante la aplicación y desarrollo de habilidades analíticas y las técnicas de la auditoría financiera.

Como consecuencia, el auditor interno puede determinar y evaluar las políticas, los programas y procedimientos y comprobar si existen controles adecuados en toda la operación, que permitan manejarla con eficiencia y seguridad.

En base a los comentarios anteriores, puede señalar que la auditoría interna es: "Una actividad evaluadora independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo - que coadyuvará a la toma de decisiones de los más altos niveles de Dirección".

Cabe señalar que este concepto no elimina el servicio valioso y necesario de las anteriores actividades del auditor, protección de activos y exactitud de los registros contables, sino que se considera como una actividad primordial para el enfoque constructivo de la operación.

Su finalidad:

Prestar un servicio de asistencia constructiva a la Dirección de la Institución, mediante el suministro de análisis objetivos, evaluaciones, -



recomendaciones y comentarios pertinentes relativos a la actividad que se revise, lo hace con el fin de mejorar la conducción de las operaciones y con ello se logra un mayor beneficio económico y el cumplimiento de los objetivos.

Para que el Auditor Interno logre esta finalidad deberá examinar las operaciones y tendrá que comprobar los siguientes aspectos:

- a) Que se cumplan de manera satisfactoria con los planes y la política general de la Institución, así como los procedimientos aprobados para su ejecución.
- b) Que los resultados de los planes y de la política general respondan en su ejecución práctica, a los objetivos fijados.
- c) Que la estructura organizacional de la Institución, la división de funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficaces.
- d) Que la adopción o revisión de algún plan, política, procedimiento, método, cambio en la estructura básica o en la división de funciones pudiera contribuir a mejorar el funcionamiento general de la Institución.
- e) Que los bienes patrimoniales se encuentren contabilizados y debidamente protegidos.
- f) Que el control interno que se tenga establecido en cada una de las áreas y operaciones, proteja a la Institución contra fraudes, despilfarros o pérdidas.

- g) Que el registro de las operaciones diarias se efectuen en su totalidad, correcta y oportunamente.
- h) Que el control interno permita que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, prontitud y honestidad; además que permitan que los medios de comunicación transmitan información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de Dirección y de ejecución.

#### 2.6. Su diferencia con la auditoría externa.

Creo pertinente comentar algunas diferencias entre la auditoría interna y auditoría externa, en virtud de que en ocasiones, aún existe confusión en esta materia, debido a que ambas son complementarias y se basan en las mismas normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados y en técnicas similares de verificación, lo que a veces hace suponer que existe poca diferencia en los objetivos de ambas auditorías; sin embargo, las técnicas y registros, sólo son el vehículo para lograr su finalidad que es distinta.

A continuación señalo algunas características entre la auditoría interna y externa:

AUDITORIA INTERNAAUDITORIA EXTERNA

## OBJETIVO:

- |  |   |
|--|---|
| a) Ayudar a la administración comprobando la eficiencia de las operaciones, observando y sugiriendo mejoras a los sistemas de control interno y de contabilidad. | a) Examinar los libros y registros, así como los estados financieros a una fecha determinada y por un periodo limitado para emitir su dictámen. |
|--|---|

## EJECUCION:

- |  |  |
|--|--|
| b) La desarrolla personal que forma parte del control interno de la Institución, quienes dependen económicamente y están sujetos a la dirección y control de los niveles altos de la gerencia. | b) La desarrollan contadores públicos independientes, contratados por la empresa mediante el pago de honorarios. |
|--|--|

## RESPONSABILIDAD:

- |   |  |
|---|--|
| c) Se responsabiliza ante la administración a quien presta sus servicios. | c) Se responsabiliza en forma externa o sea a terceras personas — (Accionistas, gobierno, proveedores y público en general). |
|---|--|

## ORIENTACION DE LOS EXAMENES:

- |  |  |
|--|--|
| d) De preferencia a detectar si las operaciones registradas en la contabilidad se han sujetado a las políticas y procedimientos fijados. | d) Se interesa por cercionarse de la razonabilidad de las cifras mostradas en los estados financieros a una fecha determinada. |
|--|--|

## PROFUNDIDAD EN LOS EXAMENES:

- |  |   |
|--|---|
| e) Además de cubrir los aspectos de la auditoría externa profundiza sus exámenes con la finalidad de determinar si los recursos disponibles han sido aprovechados óptimamente. | e) Determinar que las cifras mostradas en los estados financieros sean reflejo de operaciones reales, así como las diversas posibilidades de recuperación de inversiones y de distintos grados de obligaciones de la entidad. |
|--|---|

## INTERESES EN EL CONTROL INTERNO:

- |   |  |
|---|--|
| f) Le interesa el control interno contable, financieros y administrativo, con la finalidad de que los | f) Le interesa el control interno contable y financiero. |
|---|--|

administradores se cercioren que el sistema control es razonable y está operando de acuerdo a las políticas, procedimientos y disposiciones establecidas.

## 2.7. Sus obligaciones y atribuciones.

### Obligaciones:

Las obligaciones de un departamento de auditoría interna en las Instituciones de Crédito son las siguientes:

- a) Ejecución de un plan de auditoría que comprende la revisión a las operaciones y visitas necesarias a las entidades o áreas que las necesiten.
- b) Realizar auditorías o trabajos especiales que les solicitan en forma - - imprevista - fuera de programa - ya que las necesidades de la Institución así lo requiere.
- c) Informar a la Dirección Administrativa, así como a los diferentes niveles jerárquicos de los resultados obtenidos de las auditorías y trabajos especiales.

- d) Asesorar a los responsables de la dirección y a los diferentes niveles jerárquicos sobre los aspectos fiscales, contables, de crédito, administrativo o de otra índole que le consulten.

**Atribuciones:**

Para que la función de auditoría interna sea cumplida satisfactoriamente, el departamento de auditoría deberá contar con las siguientes facultades:

- a) Los auditores internos tendrán libre acceso, en cualquier momento, a las áreas, sucursales y/o oficinas depósitos y/o almacenes de la Institución y podrán examinar el contenido de los libros, registros y documentos incluso actas de consejo; así como verificar las existencias de bienes valores y demás activos, que necesitan para el desempeño de su trabajo.
- b) Actuar con independencia de acción respecto de las demás áreas y/o divisiones administrativas.
- c) Requerir cooperación de cualquier funcionario o empleado de la Institución con el fin de obtener la información necesaria y poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

Ahora bien, para que estas facultades y/o atribuciones tenga la auditoría interna es necesario que se cumplan los siguientes requisitos:

- a) Exista una adecuada delegación de autoridad de la Dirección
- b) Un efectivo apoyo de la Dirección.

2.8. Funciones básicas que deben cubrir y ejecutar los departamentos de auditoría interna en los barcos múltiples.

Las funciones de auditoría interna tienen carácter de asesoría o consultoría antes que funciones operativas y las desempeñará a través de comprobaciones, investigaciones o estudios especiales, análisis y apreciaciones de juicio y fundamentalmente, con la interpretación racional de los resultados obtenidos, en forma de conclusiones y la emisión de recomendaciones.

Las funciones comprenderán las siguientes actividades en relación con el control interno de la Institución:

- a) Examen de la situación en que se encuentran los organismos de la Institución en materia Financiera, administrativa, contable y de operación.
- b) Evaluación objetiva de la situación en función al cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- c) Determinación del grado de seguridad de los bienes patrimoniales, así como si los mismos se encuentran contabilizados y protegidos contra toda clase de pérdidas o de usos indebidos.

- d) Determinación de la consistencia y legitimidad de la información contable y otros datos oficiales.
- e) Evaluación de la calidad del trabajo personal, el cumplimiento individual de responsabilidades y la conducta de los funcionarios y empleados con objeto de promover la eficiencia de las operaciones en apego a los objetivos de la Institución.
- f) Comprobación de que la estructura orgánica de la Institución, la división de funciones y los métodos de trabajo son adecuados y eficaces.
- g) Proporcionar información a los niveles jerárquicos que corresponden para las correcciones y/o mejoramiento de esas situaciones.
- h) Prestar asesoría en materia de Control Interno.
- i) Comprobar que los medios internos de comunicación transmitan información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de ejecución y de Dirección de la Institución.

#### 2.9. Responsabilidades de los auditores internos.

Como resultado de una encuesta a Funcionarios de las Instituciones más importantes, en materia de auditoría interna, se llega a la conclusión



de que las principales responsabilidades de los auditores internos son las siguientes:

- a) Determinar que los controles internos sobre las operaciones y actividades que se desarrollan en las Instituciones, funcionan adecuada y efectivamente de acuerdo a las disposiciones oficiales establecidas recomendando cambios cuando sea necesario.
- b) Verificar que las políticas de la Institución se han llevado a cabo en la formación en que fueron establecidas.
- c) Determinar el grado de confianza que pueda tenerse en los registros e informes contables, financieros, administrativos y de operación de la Institución.
- d) Determinar la existencia de protecciones adecuadas de los activos contra posibles pérdidas.
- e) Prevenir e investigar fraudes y otros tipos de irregularidades.
- f) En el caso de que sea necesario, desarrollar trabajos encomendados por consultores externos, a fin de mantener los honorarios al mínimo.

- g) Desarrollar y mantener normas y procedimientos de auditoría que propicien el más efectivo examen y análisis de las actividades de la Institución, asegurándose que la actividad se realice con los elementos técnicos y profesionales de la mejor calidad.
- h) Elaborar un plan integral y formal de la Institución buscando la coordinación efectiva con las actividades de los departamentos.
- i) Controlar el desarrollo efectivo del plan integral y formal de auditoría por un período determinado, coordinando y aprobando los programas de trabajo que se refieren a los aspectos de crédito, contable administrativo y de cómputo.
- j) Visitar otras oficinas o sucursales ubicadas en el área metropolitana, Interior o Internacional o del Extranjero para examinar registros y procedimientos de control, informando a los niveles altos de la Dirección de los resultados obtenidos.
- k) Examinar los informes de los auditores internos de las empresas afiliadas a la Institución y ayudar en la elaboración y mantenimiento de procedimientos de auditoría para el buen desempeño de la función de la auditoría.

- l) Presentar a los niveles más altos de la Dirección, el informe y conclusiones a los que se llegaron de las auditorías practicadas, promoviendo la toma de decisiones para corregir las anomalías o mejorar la eficiencia operacional.
- m) Asesorar a los responsables de las áreas de ejecución y de Dirección sobre aspectos contables, administrativos, crédito, fiscal o de otra índole.
- n) Efectuar trabajos especiales a solicitud de la Dirección de la Institución.
- o) Mantener relaciones de trabajo con los responsables de las áreas, divisiones y departamentos para desarrollar con mayor eficiencia y oportunidad la actividad de auditoría.
- p) Seleccionar y entrenar personal para la integración del cuerpo de auditores.

## CAPITULO III

## 3. LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 3.1. Concepto, características y objetivos.
- 3.2. Similitudes y diferencias de la auditoría operacional con la auditoría financiera y la auditoría administrativa.
- 3.3. Planación de la auditoría operacional
- 3.4. Estudio previo y evaluación del control operacional
- 3.5. Metodología aplicable para el desarrollo de la auditoría operacional
- 3.6. Programas de trabajo
- 3.7. Informes

## CAPITULO III.

## 3. LA AUDITORIA OPERACIONAL.

En toda organización se efectúan diversas operaciones, cuya administración de las mismas depende del éxito o fracaso en la consecución de los objetivos fijados, razón por la cual, la dirección de las empresas se han preocupado por buscar nuevas formas, métodos y técnicas a través de las cuales se pueda ejercer un control más eficiente sobre las operaciones. Este control operacional se logra por medio de una adecuada estructura operacional en la que la asignación de responsabilidades esté basada en políticas previamente establecidas y en la que el flujo de información sea por los canales adecuados, además de ser oportuna y veraz.

Como consecuencia han venido tomando fuerza diversas técnicas de administración, entre las que se encuentran las siguientes:

- La contabilidad por áreas de responsabilidad.
- El costeo directo.
- El control presupuestal.
- La administración por objetivos.
- La planeación por ruta o camino crítico.
- La auditoría operacional.

De esta última es la que trato en este capítulo con el objeto de comentar los principales aspectos como técnica encaminada a contribuir al desarrollo de una administración más ágil y eficaz y que proporcione a la alta Dirección la información que le permita conocer el manejo y control de las operaciones.

Por otra parte, quiero señalar que esta técnica para el Contador Público representa una oportunidad para aplicar eficazmente su capacidad y experiencia en asesorar a la alta Dirección con el cumplimiento cabal de cada una de las fases del proceso administrativo. Puedo decir que la auditoría operacional es la fiel amiga de la Dirección y/o Gerencia y ésta precisamente debe ser la imagen que debemos tener ante cualquier administrador.

### 3.1. Concepto, características y objetivos.

#### Su Concepto:

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos de su boletín N° 1 sostiene que debemos entenderla como - - "El examen de las áreas de operación de una empresa o Institución, con la finalidad de determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia, para poder incrementar la productividad mediante la disminución de los costos de operación".

Ubicando la auditoría operacional dentro de las funciones de la - Auditoría Interna, Bradford Cadmus. La define en su Manual de Auditoría como: "El examen de actividades y controles relativos de una empresa - con el fin de orientar al administrador al logro de mayor eficiencia y por consiguiente mayor productividad".

Edvard F. Norbeck la define como: "una técnica de control que proporciona un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".

Tomando en consideración cada una de las definiciones puedo concluir que la Auditoría Operacional es una técnica de análisis para evaluar cuantitativa y cualitativamente las áreas de operación de toda organización o institución con el propósito de detectar deficiencias en los controles operacionales y de emitir recomendaciones para su corrección, las cuales al ser adoptadas se reflejarán en una mayor eficiencia y productividad.

#### **Sus características:**

Con el objeto de identificar la Auditoría Operacional de las demás técnicas administrativas, al inicio de este capítulo señalaré algunas características específicas de esta técnica.

- a) El alcance puede concretarse a una área o función determinada o bien al conjunto de operaciones realizadas por toda entidad sin olvidarse que todas las áreas necesariamente tienen relaciones de interdependencias entre sí.
- b) Es responsabilidad del auditor operacional el resultado del trabajo y - estará dirigido a la alta Dirección de la Empresa o Institución con el objeto de que éstas puedan tomar las decisiones pertinentes de acuerdo con las observaciones o sugerencias proporcionadas; sin embargo, el auditor tendrá que motivar al personal y fomentar en él una mentalidad de cooperación y aceptación hacia las medidas correctivas que sean aprobadas.
- c) ~~Es una técnica objetiva, ya que se basa en información real de la que -~~  
se derivan los elementos de juicio suficientes para poder dar una recomendación adecuada.
- d) No califica el personal encargado de llevar a cabo la operación, sino - únicamente la forma en que se efectúa ésta, consecuentemente las cifras de los estados financieros no representan tanta importancia de que sean correctas, sino lo que es de mayor significación es el conocer la manera en que se llegó a esos resultados y el determinar si éstos son o no los de lo óptimo que debieran obtenerse.



Su objetivo:

Los objetivos de la auditoría operacional corresponden básicamente a los que anteriormente señalé para la auditoría interna en el capítulo II - de este trabajo; sin embargo, trataré de puntualizar agrupándolos como sigue:

- a) Servicios de Protección y Previsión a la Institución. Determinar que los controles operativos, administrativos y contables sean los adecuados que permitan preservar y proteger los activos de la Institución de cualquier pérdida.
- b) Servicios de promoción de eficiencia administrativa.- Revisar el plan de organización, políticas administrativas, procedimientos operacionales y valorar la calidad con que el personal ejecuta las actividades que se le han asignado, con el objeto de detectar deficiencias y sugerir correcciones para lograr mayor eficiencia y productividad.
- c) Obtención de mejores utilidades con el mismo esfuerzo o costo. Para cumplir este etapa es necesario que la mentalidad del auditor la mantenga abierta y pensar como empresario orientado al mejoramiento de los métodos y procedimientos de operación, así como, aprovechar al máximo los recursos disponibles.

### 3.2' Similitudes y diferencias de la Auditoría Operacional con la Auditoría financiera y la Auditoría Administrativa.

#### a) Con la Auditoría Financiera.

El apego a las normas generalmente aceptadas que rigen el examen de estados financieros, obligan al Contador Público independiente a efectuar un estudio y evaluar el control interno, para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y para determinar, la naturaleza, extensión y oportunidad en la aplicación de los procedimientos de auditoría.

En la auditoría operacional es uno de los objetivos la revisión del control interno operacional y es en esta etapa la similitud que existe, la diferencia estriba principalmente en el examen al control interno; mientras en la auditoría financiera es limitado, en la auditoría operacional se profundiza por la relación que tiene éste con la promoción de la eficiencia en la operación.

#### b) Con la Auditoría Administrativa.

Es con esta con la que tiene bastantes semejanzas, a tal grado a que existen confusiones; sin embargo, puedo señalar que la principal diferencia consiste en que la auditoría administrativa se enfoca a la revisión

sión de la estructura orgánica de la empresa o Institución en cuanto - al cumplimiento de los planes u objetivos, evaluando al elemento humano en su actuación y en cambio, en la auditoría operacional se enfoca hacia la revisión del control de las operaciones independientemente de la evaluación de las personas, con lo anterior puedo decir que la Auditoría — Administrativa se completa con la Auditoría Operacional.

Enseguida presento un cuadro en donde señalo los aspectos anteriormente comentados de la auditoría operacional con la auditoría financiera y la auditoría administrativa.

**SEMELIANTES Y DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA OPERACIONAL CON LA AUDITORIA  
FINANCIERA Y CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

FINALIDAD	OBJETO	ALCANCE	QUIEN REALIZA EL TRABAJO	PERIODO A REVISAR	TIPO DE	INTERESADOS	
<b>AUDITORIA OPERACIONAL</b>	Colaborar en la administración en el incremento de la eficiencia y productividad de la organización.	Revisión del trámite de los encargos, independencia de la evaluación de la actuación de las personas, como consecuencia de la relación con los cooperadores.	Abarca parcialmente o totalmente en una o varias organizaciones, independientemente de las personas o departamentos que tengan relación.	La persona que lleve a cabo de acuerdo a los requerimientos de la auditoría organizacional, además deben contar con amplios conocimientos de contabilidad.	El pasado presente y futuro de las operaciones de la empresa.	Señala las deficiencias más importantes del control interno organizacional que refleje el rendimiento y afecta la productividad, sugiriendo medidas concretas o estudios para su solución.	La Dirección de la Empresa.
<b>AUDITORIA FINANCIERA</b>	Expresar una opinión sobre la razonabilidad de la posición financiera.	Revisión de los estados financieros a una fecha determinada.	Los estados financieros.	Necesariamente debe ser un Contador Público.	El estado financiero retrospectivamente.	Emite un dictamen sobre las cifras de los estados financieros y emite un informe largo cuando incluye comentarios sobre el control de las operaciones.	Accionistas y Dirección de la empresa y público en general.
<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	Promover la eficiencia administrativa.	Revisión de la estructura orgánica de una empresa, sus planes, objetivos y la evaluación de la actuación del recurso humano, como parte primordial del proceso administrativo.	Puede realizarse en cualquier parte de cualquier departamento, división, etc. son cuando no corresponden a áreas de operación.	Deberá contar con amplios conocimientos de contabilidad y el asesoramiento de especialistas en: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Economía, Computación, Derecho...	El pasado, presente y futuro de las operaciones de la empresa.	Señala deficiencias en la estructura orgánica o bien en cuanto a la actuación de las personas y sugiere medidas correctivas o estudios que deben realizarse por otros especialistas para la solución completa del problema.	La Dirección de la Empresa.

### 3.3. Planeación de la auditoría operacional.

Como en toda actividad humana la planeación es necesaria para el logro exitoso de las metas u objetivos que se persiguen. Aplicada a la auditoría operacional es un importante lineamiento que el auditor debe seguir en el ejercicio de la actividad profesional de auditoría, razón por la cual queda contemplado dentro de las normas de auditoría generalmente aceptadas, - relativos a la ejecución del trabajo conocida específicamente como "Planeación y Supervisión".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín de procedimientos de Auditoría señala que la planeación consiste en lo siguiente:

- a) La previsión de procedimientos de auditoría que se van a emplear.
- b) La extensión que se les van a dar a esos procedimientos.
- c) La oportunidad en que se han de aplicar esos procedimientos.
- d) Los papeles de trabajo en que se registran los resultados.
- e) Personal que debe emplearse y asignarse a la realización del trabajo.

Ahora bien, en las siguientes páginas trataré de una manera general - sobre la información previa necesaria para realizar la planeación que indicaré la forma de desarrollar la auditoría.

#### 3.4. Estudio previo y evaluación del control interno.

##### Estudio Previo:

Para planear y ejecutar el trabajo de auditoría profesionalmente, el auditor necesita tener un conocimiento amplio sobre la forma en que están actualmente estructuradas y controladas las operaciones, este conocimiento se logra principalmente a través del estudio de los métodos, procedimientos, diagramas de flujo, instructivos y políticas que existen en cada operación.

Por otra parte, tendrá que efectuar una visita a la planta y oficinas en donde se desarrollan físicamente las operaciones, a fin de cotejar que lo preestablecido en los planes y programas se esté llevando a cabo y detectar las posibles deficiencias que afecten en la planeación como ejecución de las operaciones.

Es necesario también sostener entrevista con el personal que directamente sea el encargado de llevar a cabo las operaciones, pues es posible que sean ellos mismos los que nos indiquen las deficiencias o fallas de la operación, o bien, por lo menos nos proporcionen los elementos para detectar lo anterior; en este aspecto el auditor tendrá que ser suspicaz para no caer en vicios en la obtención de información falsa del personal, por lo que tendrá que actuar con mucho tacto para motivar y dar confianza al personal, para que éstos cooperen positivamente

**Evaluación del control interno operacional:**

Como resultado de las observaciones que detecte el auditor al llevar a cabo el estudio previo, conocerá los elementos suficientes para evaluar la forma en que se está llevando a cabo cada una de las operaciones, así como el control que sobre las mismas se está ejerciendo, determinando la eficiencia o grado de desviación de dichas operaciones y controles.

Ahora bien, para pulsar lo anterior, existen tres métodos de evaluación del control interno, mismos, que para la auditoría operacional son aplicables y necesarios, enseguida se comenta cada uno de ellos.

- a) **Método descriptivo.**— Consiste en hacer un análisis detallado de las operaciones de la Institución. (Instructivos de Procedimientos).
- b) **Método Gráfico.**— Consiste en representar objetivamente por medio de gráficas o esquemas la forma en que se efectúan las operaciones de la Institución. (Diagramas de flujo).
- c) **Método de Cuestionarios.**— Es el método más usual por los auditores, consiste en elaborar una serie de preguntas en forma de lista dándoles un carácter general con el objeto de que sean aplicables al mayor número posible de casos.

Cabe señalar que la cuestión debe redactarse de tal manera que no necesariamente implique una simple afirmación o negación por parte del interrogado, sino que de libertad al interrogado de expresarse en la contestación de la pregunta.

Una vez obtenido las respuestas de estos cuestionarios es necesario que el auditor los compruebe, a fin de que obtenga conclusiones razonables.

A continuación presento un cuadro que muestra las diferentes situaciones que puede determinar el auditor al evaluar el control interno operacional con cualquiera de los tres métodos antes citados.

Cases	Plan	Controles Contables, Administrativos y de Operación.	Medios de Control Supervisión, Reportes.	Eficiencias.
1.-	No Existe	No Hay	No Hay	No se cumple
2.-	Existe	No Hay	No Hay	No se cumple
3.-	Existe	Si Hay	No Hay	No se cumple
4.-	Existe	Si Hay	Si Hay	Si se cumple

En el primer caso, se trata de una empresa problema en donde no existe plan alguno para establecer la forma y oportunidad con que se deben desarrollar las operaciones consecuentemente, no existen controles ni los medios de supervisión por lo que no hay eficiencia; cabe señalar que en la actualidad es una verdadera excepción encontrarse con una empresa de este tipo.



El segundo caso, casi similar al primero, la diferencia es que en este caso de empresas si tienen planes, sin embargo a la falta de controles y medios de control no se cumplen los planes.

En el tercer caso, es una empresa en que existen planes y controles de las operaciones pero no existen medios de control - supervisión -, - por lo que el logro de la eficiencia se verá mermada y sus planes se - verán obstaculizados.

En el cuarto caso, es donde podemos ubicar a las típicas organizaciones con un grado avanzado en sus funciones administrativas, en las que se - establecen los planes de las operaciones, los controles y medio de control son suficientes y como consecuencia, se logran los planes fijados; cabe señalar que aún cuando se logran con eficiencia los planes, no - quiere decir que los planes y procedimientos no estén sujetos a mejorar.

Como resultado de la evaluación del control interno operacional, el auditor ubicará cada caso en particular con que se encuentre en la práctica, con alguno de los cuatro casos antes señalados, ya que con esto le dará la pauta a seguir en la elaboración del programa de trabajo en el cual deberá asentar las técnicas y procedimientos de auditoría que deberá utilizar, así como sus alcances, extensiones y oportunidad en que deberá aplicarlos.

### 3.5. Metodología aplicable para el desarrollo de la Auditoría Operacional.

Para el desarrollo de la auditoría operacional se hace necesario contar con ciertas técnicas o métodos que nos faciliten la realización de la misma, sin embargo, surge el problema de que es prácticamente imposible - determinar métodos rígidos y estrictos que sean útiles indiferentemente - en cualquier caso, por las diversas situaciones que presenten ya que nunca serán las mismas.

A pesar de lo anterior la responsabilidad profesional del Contador - Público como auditor operacional nos obliga a hacer un intento que nos lleve al establecimiento de una metodología que si bien no será de aplicación general en forma estricta, si sea normadora del criterio del auditor al - llevar a cabo esta actividad.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos por conducto de la Comisión de Auditoría Operacional, ha publicado en su boletín N° 2 una metodología de carácter general, que para el desarrollo de este punto la he considerado.

Cabe señalar que las etapas de esta metodología corresponden y se agrupan a las del método científico, las cuales enseguida señalo:

- a) Consideraciones de la información preliminar que sugiere el problema.
- b) Formulación del problema.
- c) Observación de hechos pertinentes al problema.
- d) Uso de conocimientos anteriores.
- e) Formulación de hipótesis.
- f) Reducción de las implicaciones de la hipótesis.
- g) Conclusión que confirme o no la hipótesis.

Ahora bien, considerando estos conceptos en la metodología de la auditoría operacional, estas etapas las concebimos como:

- a) Familiarización.
- b) Visita a las Instalaciones
- c) Análisis Financieros.
- d) Análisis de Información operativa (No Financiera)
- e) Entrevistas.

- f) Examen de la Documentación.
- g) Diagnóstico.
- h) Selección de operaciones a examinar.
- i) Ejecución.
- j) Resumen de problemas detectados.
- k) Discusión previa de los problemas detectados.
- l) Diagnóstico o informe.

Debe señalarse que en la aplicación práctica de esta metodología, algunas etapas se lleven a cabo simultáneamente y sin guardar el orden en que se citaron. Enseguida como en forma breve los aspectos que comprenden cada una de estas etapas enfocadas hacia el próximo capítulo "Aplicación de la auditoría operacional en el área de cartera -Principalmente Préstamos- de una Institución de Banca Múltiple".

a) Familiarización;

El auditor se familiarizará en el área de cartera y con la operación, para tal efecto deberá conocer lo siguiente:

- Estructura orgánica de la División o Gerencia para conocer sus objetivos, funciones y responsabilidades del personal quien maneje la operación - (Agendas de Labores).
  - Instructivos de Procedimientos, diagramas de flujo, órdenes de servicio, circulares internas, circulares expedidas por organismos oficiales (Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y Banco de México, S. A.) que reglamentan la operación de cartera.
  - Papeles de trabajo de la auditoría anterior de la operación de cartera.
  - Consulta de códigos y leyes que reglamenten la operación de cartera.
  - Estudios o proyectos que desarrollen consultores externos, o bien, la - División de Organización.
- b) Visita a las instalaciones.

Con esta etapa se trata de conocer todas las áreas en donde se desarrolla la operación, desde su proceso inicial hasta el final, con el objeto de observar directamente como se efectúan las operaciones y detectar - posibles problemas en los controles operacionales o en la realización de - las operaciones, podemos citar algunas áreas, oficinas y hasta sucursales

ejemplo: Sucursales metropolitanas (Requisición de la documentación de los préstamos); Departamento de mensajería (Recepción de la documentación); — Depto. de Cartera (Proceso de la operación); Depto. de Información o Procesamiento de Datos (Registro de la operación en computadora); Depto. de — Contabilidad (Registro Contable de la operación); Depto de Custodia (Guarda de la Documentación).

c) Análisis financiero:

Esta técnica financiera se emplea específicamente al revisarse el otorgamiento de los préstamos o créditos al público en general, mediante la aplicación de relaciones o razones financieras, tomando como base las cifras de los estados financieros de los clientes con el objeto de conocer la solvencia, liquidez y capacidad de pago como persona física o moral.

Cabe señalar que los índices obtenidos como resultados de las razones financieras nos sirven para indicar probabilidades y señalar puntos débiles, pero no son base de juicio para poner de manifiesto hechos ciertos, razón por la cual, es importante la interpretación adecuada de estas razones financieras.

d) Análisis de información operativa (No financiera).

Consiste en el estudio de datos de la operación internos, tal como estadísticas sobre total de préstamos autorizados, préstamos vencidos, —

préstamos mal operados o rechazados, total de intereses cobrados, total de interés por cobrar etc. informes y/o novedades preparadas a la alta Dirección sobre el manejo y control de la operación, estudios en proyecto sobre las operaciones etc.

e) Entrevistas.

Deben realizarse con los principales empleados y funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones para conocer sus puntos de vista sobre las mismas, desde luego que el auditor tendrá que conocer y dirigir la plática sobre las cuestiones que necesita solucionar o conocer, para — ello es necesario que el auditor tenga tacto y sea suspicaz para obtener — la información que necesita, a fin de que logre plena colaboración de los empleados y funcionarios.

f) Examen de la documentación;

El objeto es verificar objetivamente la información obtenida en las etapas anteriores (Orden de archivo, registros, auxiliares, etc.)

g) Diagramático preliminar.

resumen del reconocimiento general que se prepara con base  
s obtenidos, en él se planean los indicios principales de

ridades, de los que es necesario evaluarlas a efecto de que se informe de inmediato a las áreas afectadas. La prontitud en la elaboración de un informe es esencial cuando se trata de situaciones que pudieran estar originando pérdidas o que la Institución está sujeta a multas y sanciones.

#### h) Selección de operaciones a examinar.

Aun cuando la revisión a la operación de cartera se planea íntegra y completa, es necesario comentar con los funcionarios (Subdirectores) cuáles son las operaciones de mayor importancia o bien que requieren de mayor atención, para que en el programa de trabajo se les de prioridad y/o se profundice en ese aspecto.

#### i) Ejecución:

En esta etapa se formaliza la evaluación del control interno mediante la resolución de cuestionarios o elaboración de diagramas de flujo; además se prepara el programa de trabajo con el objeto de que se logre la identificación precisa de los problemas detectados, en el punto 3.6. se comenta ampliamente este aspecto.



j) Resumen de problemas detectados.

En esta etapa se hace la recapitulación de los principales hallazgos que indiquen las deficiencias en los controles operacionales, o bien que representen oportunidades de disminuir costos o aumentar eficiencia.

Además, se cuantifican los problemas, se precisa su consecuencia, se establecen las causas y se proponen las medidas correctivas.

k) Discusión previa de los problemas detectados.

La fase anterior se comenta con los funcionarios o empleados del área que manejan las operaciones, con objeto de que los problemas o deficiencias los acepten, así como también, nuestras sugerencias y se logre evitar errores de apreciación o interpretación.

l) Diagnóstico o informe.

Con respecto a esta etapa final, en el punto 3.7. se comenta explícitamente.

Ahora bien, puedo señalar que para el éxito de la metodología en el desarrollo de la auditoría operacional depende de lo siguiente:

- En la colaboración que se obtenga de funcionarios y empleados de la Institución.
  
- Apoyo pleno y decidido de los altos niveles de Dirección de la Institución.
  
- Que el auditor operacional se desarrolle con tacto e imaginación en la negociación de problemas y recomendaciones.

### 3.6. Programas de Trabajo.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el programa de trabajo como "Un comunicado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les han de dar y la oportunidad en que se han de aplicar".

La definición anterior nos indica que el programa de trabajo es el resultado de la planeación de la auditoría la cual comprende tres principales aspectos que son:

- a) Descripción analítica del trabajo a desarrollar.

Los programas de trabajo pueden ser de tres clases:

- Programas de trabajo predeterminados.- Son los que contienen los - - procedimientos más completos, en virtud de que comprenden un máximo de situaciones que se pueden presentar en la práctica y por lo tanto pueden ser aplicables a la mayor parte de las instituciones o empresas.
  
- Programas de trabajo progresivos.- Son aquellos que partiendo de los predeterminados se complementan de tal forma que comprendan las características específicas de los métodos aplicables a los problemas de la institución (División, área o departamento).
  
- Programas de trabajo informales.- Son aquellos que se elaboran sobre la marcha de la revisión y en base a las observaciones que se van detectando durante el desarrollo de la auditoría.

b) Proyecto de papeles de trabajo:

Conforme a los procedimientos de auditoría que deben aplicarse en el desarrollo del programa de trabajo, se pueden diseñar los papeles de trabajo que conocemos con el nombre de cédulas sumarias y cédulas analíticas en donde se anotará el resultado del desarrollo del trabajo que ejecutará el auditor.

c) Programa de asignación del personal:

En esta etapa, tendré que clasificarse el personal adecuado para la ejecución y desarrollo de la auditoría, considerando lo sofisticado de cada prueba a ejecutar y al tipo o características de cada operación.

Ahora bien, puedo decir que la finalidad de los papeles de trabajo es:

- Facilitar el cumplimiento adecuado de los procedimientos y evaluaciones.
- Guiar al auditor, evita omisiones o repeticiones.
- Se logra ahorro en tiempo y esfuerzo.

En conclusión los programas de trabajo nos brindan beneficios o ventajas, las más importantes son las siguientes:

- a) Proporciona un plan a seguir con el mínimo de dificultades y confusiones.
- b) El auditor cuenta con una base para la delegación de trabajo a sus ayudantes, utilizando al máximo su capacidad y conocimiento.

- c) Se obtiene facilidad de movilizar a los auditores, ya que quienes le sustituyan podrán observar rápida y fácilmente el trabajo realizado y lo pendiente de hacer.
  
- d) Sirve de guía al hacer la planeación de auditorías futuras. En él se anotan tanto las áreas débiles como las fuertes, en cuanto se refiere al control interno. El auditor estará en aptitudes de aumentar o reducir el programa, previamente a la iniciación de la revisión, con el fin de investigar problemas especiales.
  
- e) El programa de trabajo es flexible y no anula la iniciativa del auditor.
  
- f) Esta sujeto a cambios dinámicos, pues obliga al auditor a usar su imaginación al planear alcances y procedimientos.
  
- g) Fija objetivos del trabajo, pues recuerda al auditor hacia donde encaminar esfuerzos.
  
- h) Capacita al auditor para determinar rápida y fácilmente el alcance de efectividad de los procedimientos que empleará en la revisión.
  
- i) Constituye un registro del trabajo realizado y por realizar.

- j) Sirve para determinar el costo de la auditoría.
- k) Ayuda a la preparación del informe.
- l) Nos permite evaluar la actuación de los auditores de acuerdo a la responsabilidad que se les asigne en la revisión.

### 3.7. Informe.

El informe sobre la auditoría operacional es el producto terminado - del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los funcionarios de la alta Dirección de la Institución de la labor del auditor.

Los problemas detectados en la eficiencia operacional así como en los controles establecidos deberán enfocarse objetivamente, con la finalidad de que las soluciones sugeridas a dichos problemas mejoren dicha eficiencia y contribuyan en lograr mayor productividad, como consecuencia, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción, cuantificando el efecto de los problemas y posibles cambios.

Las bases en que se apoya el informe de auditoría recae en las:

- a) Motivación del auditor para:

- Analizar la información obtenida durante la revisión.
- Idear una mejora o correctivo adecuado.
- Presentar la sugerencia o comentario, en forma clara, precisa y convincente.

b) Seguridad del auditor en cuanto:

- Cautela en el análisis.
- Evaluación de los factores que serán modificados si la sugerencia se acepta.
- Consideración del factor humano afectado con la implantación de la sugerencia.
- Conclusiones correctas.
- Reservas en costo.
- Discusión con el responsable directo del área revisada.

Debe señalarse que la preparación de los informes no es rígida, sino que puede variar de acuerdo al criterio del auditor o bien a preferencias de la Dirección, así como en algunos al tipo especial de revisión que es práctico; sin embargo, en esta fase de preparación y contenido deben considerarse los siguientes tres aspectos que son importantes.

## a) Investigación Previa.

- A quien se dirige (Conocer a que tipo de funcionario se envía).
- Formato a utilizar (Carta o Memorando).
- Forma o medio de comunicarlo (Verbal o escrita).

## b) Cualidades del Informe:

- Contar con ideas claras y precisas.
- Formulando en base a un plan definido.
- Bases de redacción (Correcto, conciso, claro y cortés).

## c) Contenido del Informe:

- Propósito, bases y alcance.
- Medios de importancia observados.
- Puntos discutidos con el responsable de área revisada.
- Sugerencias o recomendaciones.

Ahora bien, en base a lo anterior, enseguida se presenta la estructura de un informe, cabe señalar que ésta se puede modificar de acuerdo a las necesidades y requerimientos que en cada caso en particular proceda.



Estructura:

a) Datos de Identificación.

- Área u operación revisada.
- Período que abarcó la revisión.

b) Índice del Informe (Cuando este sea extenso).

c) Introducción (Descripción breve del trabajo realizado, así como de su alcance y limitaciones).

d) Clasificación por capítulos de acuerdo a la revisión al aspecto Contable, Crédito y Computación.

En esta etapa se señalan las irregularidades de acuerdo a la separación de los diferentes aspectos que se hayan revisado del área u operación, generalmente la clasificación es por capítulos; pues bien, en cada capítulo se plantean las irregularidades detectadas, dándoles el siguiente orden:

- Título o subtítulo de la sugerencia.

Bajo este concepto al lector le estamos sugiriendo lo que es necesario que efectúen para corregir la irregularidad detectada, misma que es conveniente enumerarla y subrayarla para hacerla resaltar.

- Comentario de la Irregularidad.

Después del título de la sugerencia, se incluye un comentario, en donde se da a conocer el alcance de la revisión, la irregularidad, sus causas u orígenes y sus repercusiones.

Además, para reforzar lo anterior, en ocasiones es necesario incluir anexos o gráficas para dar a conocer todas las irregularidades detectadas o bien la repercusión que pudieran tener.

- Conclusiones.

Una vez comentadas todas las irregularidades, es necesario hacer un resumen o conclusión, de los principales aspectos que como resultado de la auditoría deben ser conocidos o estudiados por la alta Dirección de la empresa, esto no quiere decir que las demás irregularidades no sean importantes, sino lo que se trata en este resumen son los aspectos de mayor trascendencia.

- Párrafo de agradecimiento.

Tiene como fin agradecer la colaboración prestada por el personal del área que maneja la operación.

- Fecha de elaboración del informe.

- Firma del gerente responsable de la auditoría.

- Apéndice.

Ejemplos de irregularidades que se hacen mención en el cuerpo del informe.

Generalmente el informe del auditor se envía a la alta Dirección de la Institución, así como a los subdirectores, gerentes o jefes de departamento responsables del manejo y control de la operación, por lo que es necesario elaborar un informe corto, ya sea en carta o en memorando, en donde se mencionen los principales problemas o deficiencias, a los que se hacen referencia en las conclusiones del informe; lo anterior, obedece a que estos niveles no disponen de suficiente tiempo para conocerlo analíticamente.

Por último quiero hacer notar que la labor del auditor no concluye con la entrega del informe a los funcionarios responsables, sino que es su responsabilidad vigilar posteriormente que las sugerencias se hayan adoptado, de lo contrario, el trabajo del auditor es nulo.

**CAPITULO IV**

- 4. GUIA GENERAL PARA REALIZAR LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE CARTERA EN UN BANCO MULTIPLE.**
- 4.1. ¿Qué es la cartera de un Banco Múltiple?**
- 4.2. Objetivos de la revisión.**
- 4.3. Estudio y evaluación del Control Interno Operacional.**
- 4.4. Programa de Auditoría.**

## CAPITULO IV

4. GUIA GENERAL PARA REALIZAR LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE -  
CARTERA EN UN BANCO MULTIPLE.

En este capítulo trato en forma general los principales aspectos que son necesarios para la revisión del área de cartera en un Banco — Múltiple, considerando los diversos comentarios que aborde en cada uno de los capítulos que forman este trabajo.

Desde luego, quiero señalar que este programa de trabajo puede modificarse aumentando o disminuyendo aspectos que de acuerdo a las circunstancias lo amerite; sin embargo cada uno de estos conceptos los considero necesario en este tipo de revisión.

## 4.1. ¿ Qué es la cartera de un Banco Múltiple?

La cartera de un Banco Múltiple son las principales operaciones activas, mismas que se entienden como inversión de los fondos que hacen — las Instituciones, mismas que se hacen llegar de terceras personas y que generalmente conocemos en el medio bancario como Descuentos, Préstamos y Créditos.

Enseguida señalo el número y nombre de las cuentas en donde se registre contablemente la cartera de un Banco Múltiple, considerando el - catálogo de cuentas en vigor.

Cuentas que comprende:

<u>Número</u>	<u>Nombre</u>
1301.-	Descuentos
1302.-	Préstamos Quirografarios
1303.-	Préstamos con Colateral
1304.-	Préstamos Prendarios
1305.-	Créditos Simples y Créditos en Cuenta Corriente
1306.-	Préstamos con Garantía de Unidades Industriales
1307.-	Créditos de Habilitación o Avío
1308.-	Créditos Refaccionarios
1309.-	Préstamos Inmobiliarios a Empresas de Producción de Bienes o Servicios
1310.-	Préstamos para la Vivienda
1312.-	Créditos Personales al Consumo
1314.-	Cartera Vencida
1315.-	Adeudos por Amortizaciones Vencidas
1317.-	Créditos Venidos e Menos asegurados con Garantías - Adicionales

Estas son las principales cuentas que integran la cartera de un - Banco Múltiple; sin embargo para efectos de una revisión integral es -

necesario considerar las siguientes cuentas que tienen una interrelación importante.

<u>Número</u>	<u>Nombre</u>
1502.-	Deudores por Intereses devengados sobre préstamos y Créditos Vigentes
1901.-	Pagos Anticipados
2309.-	Acreedores por Intereses
2601.-	Intereses Cobrados por Anticipado
2602.-	Comisiones Cobradas por Anticipado
5201.-	Intereses Cobrados
5202.-	Comisiones Cobradas
5207.-	Recuperaciones
6101.-	Títulos descontados con nuestro endoso en Instituciones de Crédito
6102.-	Otros Títulos descontados con nuestro endoso
6201.-	Valores en Custodia
6202.-	Valores en Garantía
6204.-	Valores en Administración
6301.-	Apertura de Créditos
6304.-	Créditos Renovados
6305.-	Créditos Incobrables
6306.-	Hipotecas en Aseguramiento de Créditos
6310.-	Activos Afectos en Garantía de Préstamos del Banco de México, S. A.
6316.-	Control de Vencimientos de la Cartera de Crédito
6330.-	Conceptos Diversos no Especificados

Enseguida comento a grandes rasgos las características de las operaciones más importantes que integran la cartera de un Banco Múltiple.

Descuentos.

El descuento es una operación mediante la cual una institución de crédito adquiere títulos de crédito "valor en propiedad" -generalmente letras de cambio y eventualmente pagarés- anticipando a su tenedor su importe.

Los documentos deben derivarse de compra-venta de mercancías y - pueden ser en moneda nacional o extranjera.

Se clasifican en: documentos a corto plazo, cuyo vencimiento está comprendido entre uno y diez días, documentos a largo plazo, cuyo vencimiento es mayor de 10 y menor a 180 días.

En las operaciones de descuento el banco cobra un determinado tipo de interés a cada cliente, y una cantidad adicional por concepto de comisión en los documentos sobre plaza, o una comisión y situación en los documentos sobre el interior de la República. El tipo de interés que se cobra a cada cliente varía en base a los días que median entre la fecha en que se lleva a cabo la operación y el vencimiento del documento.

Préstamos Quirografarios y Préstamos con Colateral.

Generalmente se otorgan para la compra de mercancías o materias primas, o bien para cubrir gastos normales del negocio. Se pretende que con ellos se realicen operaciones de rápida consumación que dejen recursos suficientes para su liquidación.



Una de las características de este tipo de préstamos es que la garantía es la firma del suscriptor del préstamo; sin embargo, cuando el solicitante, a juicio del banco, no satisface plenamente los requisitos necesarios de solvencia moral y económica, se le solicita una segunda firma -aval- que reúna tales cualidades.

Hasta 1979 se le conocía como préstamo directo y puede operarse con documentos colaterales, es decir, además de la firma del suscriptor del préstamo se exige la presentación de letras o pagarés provenientes de - compra-venta de mercancías o efectos comerciales, cuyo vencimiento deberá estar comprendido dentro del plazo concedido para el préstamo, esta modalidad, actualmente se registra como Préstamos con Colateral.

Los préstamos se conceden a plazos máximos de 180 días con recursos provenientes de depósito, y hasta 360 días con recursos provenientes de ahorro.

El pagaré mediante el cual se documenta la operación debe reunir los requisitos que señala el artículo 170 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Estos son:

- La mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento.
- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.

- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- La época y el lugar de pago.
- La fecha en que se suscribe el documento y,
- La firma del suscriptor o de la persona que firma a su ruego o en su nombre.

Los intereses de un préstamo directo se pagan al vencimiento del - pagaré, pero puede pactarse que se paguen por adelantado o mensualmente. En el caso de renovación del préstamo, es común que el sujeto liquide - los intereses correspondientes al pagaré vencido.

#### Préstamos Prenderios.

Son préstamos a los cuales también se les conoce con el nombre de pignoraterios, en virtud de que para su otorgamiento se exige al cliente como garantía algún bien en prenda del crédito concedido, generalmente suele estimarse como prenda el certificado de depósito expedido por un Almacén General de Depósito, este certificado ampara el valor en garantía de un bien o mercancía almacenada.

La operación se documenta mediante la suscripción de un pagaré que debe reunir los mismos requisitos de que se hizo mención en la parte relativa a los préstamos directos, pero en el cual debe, además, quedar - descrita la garantía.

Los préstamos prendarios se otorgan, al igual que los préstamos directos, a plazo máximo de 180 días con recursos provenientes de depósitos, y hasta 360 días con recursos provenientes de ahorro.

#### Créditos Simples y Créditos en Cuenta Corriente.

Al celebrarse esta operación, el banco se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado o a contraer por cuenta de éste una obligación. El acreditado deberá hacer uso del crédito concedido en la forma, términos y condiciones convenidos, quedando obligado a restituir a la Institución las sumas de que dispongan o a cubrir oportunamente el importe de la obligación que contrae, y en todo caso, a pagar los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen en el contrato.

#### Créditos de Habilitación o Avío.

En virtud del contrato de crédito de habilitación o avío, el acreditado queda obligado a intervenir el importe del préstamo precisamente en adquisición de las materias primas y materiales, y en el pago de los jornales, salarios y gastos directos de explotación indispensables para los fines de la empresa.

El objeto principal de este crédito es fomentar el desarrollo de la producción del país.

El contrato de apertura de crédito mediante el cual se otorgan los préstamos, debe contener el importe del crédito, la tasa de interés y la forma de disposición y de pago del mismo. Este contrato debe ser inscrito en el Registro Público de la Propiedad, así como todos los pagarés - que se deriven del mismo.

Las garantías del préstamo que los bancos exigen, son en orden de importancia: la materia prima y los productos derivados de ésta y las instalaciones de la fábrica, así como todo el activo de la empresa.

En este crédito el acreditante recibe tradicionalmente el nombre de "avisor", y el acreditado, de "aviado".

Los contratos de crédito de habilitación o avío se ajustan a lo dispuesto por la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito; por lo tanto, se consignan en escritura pública o en el contrato privado que se firma por triplicado ante dos testigos y se ratifica por escrito ante el Notario Público, Corredor Público Titulado, Juez de Primera Instancia en funciones de Notario, o ante el encargado del Registro Público correspondiente.

Los préstamos de este tipo se conceden a plazos máximos de dos años, si se otorgan con fondos de banca de depósito y hasta de tres años, si se utilizan fondos de ahorro.

Los bienes que garantizan el crédito se consideran dados en prenda, y pueden quedar en poder del acreditado, quien para los fines de la rea-

ponsabilidad civil y de la penal correspondiente se considera depositario judicial.

#### Créditos Refaccionarios.

En virtud del contrato de crédito refaccionario, el acreditado queda obligado a invertir el importe del crédito precisamente en la adquisición de aperos, instrumentos útiles de labranza, abonos, ganado o animales de cría; en la realización de plantaciones o cultivos cíclicos o permanentes; en la apertura de tierras para el cultivo, en la compra o instalación de maquinaria y en la construcción de obras materiales necesarias para el fomento de la empresa. También podrá destinarse el importe del crédito al pago de pasivo derivado de créditos utilizados del año anterior al contrato, y que se hayan invertido en la forma antes indicada o en el pago de adeudos fiscales.

Al igual que en los préstamos de habilitación o avío, este crédito tiene por objeto principal fomentar el desarrollo de la producción industrial en el país.

Los préstamos refaccionarios quedan garantizados, simultánea o separadamente, con garantías específicas-fincas, edificios, maquinarias, instrumentos, etc., y con garantías adicionales bienes muebles e inmuebles.

Este tipo de préstamos se conceden a plazos máximos de 15 años, - tanto con recursos provenientes de depósito como con recursos de ahorro y financiera.

Los créditos refaccionarios se otorgan en la misma forma que los de avío y ambos tienen la característica de ser destinados al fomento de la producción.

Su diferencia estriba en que el avío se aplica directamente al proceso de la producción, a la acción inmediata de producir, en tanto que - el refaccionario se aplica en preparar a la empresa para la iniciación del fomento productivo.

#### Préstamos para la Vivienda.

A estos préstamos se les llama de interés social porque se conceden a personas de recursos limitados y con su otorgamiento se pretende que cada familia sea propietaria de la casa que habite.

El préstamo para la vivienda de interés social es una variante de los préstamos hipotecarios, y que por acuerdo del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria, los otorgan los bancos de ahorro.

El préstamo se documenta mediante un contrato de apertura de crédito y se concede a los solicitantes que reúnen los siguientes requisitos: ser jefe de familia y demostrar que es el principal sostén del hogar; -

ser mayor de edad; habitar la casa objeto del crédito; y entregar como garantía del préstamo dicha casa.

La Comisión Nacional Bancaria en su circular 512 de fecha 15 de agosto de 1963, fijó las características de los préstamos para la vivienda de interés social. En resumen, estas características son las siguientes:

- Los préstamos pueden concederse para adquirir inmuebles cuyo costo no exceda de \$80,000.00.
- El plazo mínimo de estos préstamos es de 10 años y el máximo es de 15 años; sin embargo, el sujeto de crédito puede amortizarlos, una vez vigentes, en plazos inferiores.
- El monto de los pagos, incluidos los intereses, no deberá exceder del 25% de los ingresos mensuales del deudor, pero podrá tomarse también el ingreso de otros miembros de la familia que se obliguen solidariamente al pago del crédito.
- Los créditos causarán un interés que no excederá del 10% anual sobre saldos insolutos, debiendo quedar comprendidos en este porcentaje cualesquiera comisión y otros cargos, con excepción de aquellos de naturaleza directa que la Comisión Nacional Bancaria apruebe.

#### Préstamos Hipotecarios.

Estas operaciones son privativas de las Sociedades de Crédito Hipotecario y su característica es que deben estar garantizados con bienes inmuebles. Actualmente se les conoce como: Préstamos con Garantía de Unidades Industriales y Préstamos Inmobiliarios a Empresas de Producción de Bienes o Servicios.

Este tipo de préstamos se conceden siempre guardando una proporción respecto del valor que se asigne al bien inmueble que servirá de garantía. Se someten a la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, organismo que supervisa el avalúo para determinar su monto y el tipo de interés pactado en la operación.

Como los préstamos hipotecarios son a largo plazo, 10 ó 15 años, generalmente se establecen pagos parciales, mensuales, trimestrales, - semestrales o anuales, los que se les conoce como servicios de amortización e interés.

#### 4.2. Objetivos de la Revisión.

Los objetivos que se pretenden alcanzar en la revisión integral - de la cartera de un Banco Múltiple son los que a continuación menciono:



- a) Conocer el nivel de eficiencia de los procedimientos en uso, determinando el grado de confiabilidad del control interno existente en cuanto a otorgamiento y recuperación de crédito, guarda y manejo de documentos, cobro y contabilización de interés y comisiones y bonificaciones y pago de interés por redescuento de cartera, cobro de seguros y gastos de inspección en cuanto a préstamos hipotecarios.
  
- b) Determinar que los saldos constituyen activos a favor del Banco, representados por documentos vigentes, títulos de crédito o contratos derivados de operaciones reales en cada renglón de la cartera.
  
- c) Determinar que existen las garantías necesarias en los préstamos en que así se requiere.
  
- d) Determinar la exactitud numérica de los registros contables.
  
- e) Determinar que se cuenta con las garantías hipotecarias, respectivas, de cada uno de los préstamos hipotecarios otorgados.
  
- f) Determinar que el pasivo de contingencia registrado en títulos descontados con el endoso del Banco corresponde, a cartera redescontada en otras instituciones de Crédito.
  
- g) Determinar que los ingresos por concepto de interés y comisiones se apeguen a las tarifas autorizadas por los organismos oficiales y co-

respondan a las operaciones efectuadas y se registren oportunamente.

- n) Determinar así mismo que las bonificaciones de interés son procedentes y que el pago de interés por redescuento de cartera en otras instituciones corresponda a las operaciones realizadas.
- i) Determinar que las gestiones de recuperación por préstamos vencidos sean oportunos y los adecuados.
- j) Determinar que las gestiones de autorización ante los organismos oficiales sean oportunos y adecuados para el castigo de préstamos o créditos vencidos irrecuperables.
- k) Determinar que la información que se emite en la operación es veraz y oportuna.
- l) Determinar que son procedentes los saldos por documentos o valores dados en garantía de préstamos del Banco de México o de otras Instituciones de Crédito.

#### 4.3. Estudio y Evaluación del Control Interno Operacional.

Con el objeto de estudiar y evaluar el control interno del área de cartera de un banco múltiple, enseguida señalo las principales cuestiones que deben considerarse para tal efecto.

- a) Elabore o actualice un diagrama de flujo, detallando el procedimiento que se sigue en el departamento de cartera, desde la recepción de los títulos de crédito, que amparen descuentos, préstamos o créditos otorgados por la Institución hasta su guarda, registro contable y los archivos de computadora.
- b) Durante su preparación, deben señalarse en el contexto de las mismas cualquier desviación o anomalía de control que se encuentre y tomarse en cuenta los aspectos que a continuación se detallan:
- Que no exista duplicidad de funciones y registros.
  - Que existan controles adecuados para la recepción de los títulos de crédito, así como también, para detectar su requisición incorrecta.
  - Que la coordinación entre las sucursales metropolitanas y el área de cartera para el envío y corrección de los títulos de crédito sea oportuna, ágil y adecuada.
  - Que exista coordinación entre el área de cartera y el Proceso de Datos, en cuanto a las operaciones que deben registrarse diariamente.
  - Que no sea una sola persona la que tenga funciones de registro y control de una sola operación.
  - Que las cifras de control establecidas para el envío y recepción de los títulos de crédito por la operación diaria a Proceso de Datos sean las adecuadas.

- Que la aclaración y reproceso de los rechazos de la computadora - sea oportuna.
- Que las personas que den autorizaciones tengan facultades para hacerlo.
- Que la distribución de las formas utilizadas y los diferentes reportes producidos y solicitados cumplan con la finalidad del procedimiento. Enterar a los funcionarios responsables sobre el desarrollo de la operación.
- Que el diseño de dichas formas, así como los datos que incluyen, no sean excesivos o insuficientes, de acuerdo con su finalidad.
- Que los canales de comunicación sean fluidos y eficaces en su fin y no acusen "cuellos de botella" concentraciones en una sola persona. Desviaciones que impiden tomar decisiones con oportunidad -jefes autoritarios, etc.-
- Que las personas, así como los puestos que intervienen en el proceso administrativo en el manejo y control de las operaciones de cartera sean las necesarias para desarrollar con eficiencia estas funciones.
- Que exista coordinación y control entre el área de cartera y valores en custodia para la guarda y custodia de los títulos de crédito, escrituras etc., así como en su envío y recepción al vencimiento de éstos.
- Que el personal involucrado en la operación por lo menos disfrute de vacaciones una vez al año.

- Compruebe que el personal que maneja documentos de valor -guarda valores- estén debidamente afianzados y en su caso, por que no lo están.
- Que exista coordinación y control entre el área de cartera y cobradores para recuperar el importe de los documentos a su vencimiento.
- Que exista un control que permita conocer con oportunidad los clientes morosos para que las gestiones de recuperación sean las adecuadas y oportunas.
- Que los archivos y/o legajos de la diversa documentación que se elaboró y sirvió de base para el registro de las operaciones sea adecuado y ágil.

c) Evalúe el grado hasta el cual se logra el control de las operaciones contablemente, vigilando lo siguiente:

- Que exista información suficiente, veraz y oportuna de las cifras registradas en cada operación para la toma de decisiones.
- Que existan registros auxiliares y libros mayores bien identificados por cada operación.
- Que existan conciliaciones periódicas entre las cifras de los libros mayores y las cifras que reporta la computadora por cada operación.
- Que la formulación de fichas y/o asientos contables se efectúen de acuerdo al catálogo de cuentas en vigor al de firmas autorizadas.

- d) Compruebe que el control establecido para la contabilización de los ingresos provenientes de interés y comisiones sea el adecuado.
- e) Cerciórese que las bonificaciones se efectúen de acuerdo a las políticas establecidas.
- f) Verifique que los gastos de escrituras derivados de los préstamos hipotecarios se cobren en su totalidad y con oportunidad.
- g) Cerciórese que los clientes por préstamos hipotecarios tengan seguros de vida vigentes.
- n) Procede a evaluar en forma simultánea a los puntos anteriores, los resultados obtenidos con motivo de las últimas auditorías, examinando las respectivas cartas de recomendaciones y papeles de trabajo.

Cabe señalar que esta etapa es muy importante ya que de aquí se derivan los procedimientos de auditoría a aplicar en cada prueba, su alcance, extensiones y su oportunidad, por lo que es recomendable efectuar una evaluación correcta y completa.

#### 4.4. Programa de Auditoría.

En el programa de auditoría se señalan los procedimientos de auditoría a aplicar, así como sus alcances y oportunidad. Enseguida comento -

los que considero necesarios y que deben ser cubiertos en una auditoría operacional, desde luego, están sujetos a ampliarse o a disminuirse, ya que todo depende del propósito de la revisión que se haya planteado des de la planeación.

Por otra parte, quiero señalar que el programa que a continuación incluyo lo divido en dos aspectos, uno general, es decir aplicable a to das las operaciones de Cartera -Descuentos, Préstamos y Créditos- y - - otro específico, o sea, aplicable solamente al tipo de operación de que se trate.

Procedimientos de Auditoría

Alcance

Una vez estudiados y evaluados los controles del Area de Cartera se procederá a lo siguiente:

Descuentos, Préstamos y Créditos

1.- Solicite al Area de Cartera relaciones de Descuentos, Préstamos y Créditos y asegúrese de que estos hayan sido registrados en forma correcta y oportuna, mediante la aplicación de los procedimientos siguientes:

+ Cotéjelos a mayor (1301, 1302, 1303, 1304, -  
1305, 1306, 1307, 1308, 1309, 1310, 1312, -  
1313, 1314, 1315, 1317)

+ Verifique su corrección aritmética en forma selectiva.

2.- En base al estudio y evaluación del control interno efectuado según lo indicado anteriormente en este capítulo, seleccione una muestra de \_\_\_ días para lo siguiente:

+ Intégrese el total de entradas de esos días y compruebe que el importe total por día haya sido operado en el mayor de cada cuenta, así como, dado de alta en los registros de computadora.

+ En el caso de diferencias, verifique que hayan sido aclaradas en su oportunidad.

+ Asimismo, cerciórese de que por estas operaciones se hayan entregado el importe completo y oportuno a los clientes.

+ Compruebe que el importe de estas operaciones se envíen al Centro de Cómputo para su proceso -alta de cada cliente- mediante cifras de control y exista evidencia de la entrega y recepción por ambas áreas.



- + Compruebe que los documentos o valores se remitan total y oportunamente al Area de Guardavalores para su archivo y custodia, mediante cifras de control.
- + Compruebe que los tréates anteriores se encuentren autorizados por personas facultadas.
- + Compruebe que estos documentos se hayan contabilizado oportunamente en la cuenta 6201.- Valores en Custodia.

3.- Solicite al Area de Guardavalores los documentos de los valores seleccionados y efectúe lo siguientes:

- + Compruebe y examine que los Títulos de Crédito estén debidamente requisitados y endosados a favor de la Institución.
- + Verifique y examine que existan las garantías de los créditos examinados.
- + Verifique que los Títulos de Crédito se encuentren en un lugar seguro y correctamente archivados que faciliten su ágil localización.

+ Cerciórese que el control de acceso a los archivos se encuentre limitado.

4.- Solicite al Area de Guardavalores relación de los Títulos de Crédito que están por vencer y que serán remitidos al Area de Cobranzas para su cobro, y efectúe lo siguientes.

+ Compruebe que en esa relación se incluyan todos los documentos que correspondan a ese vencimiento y sean los que recibe el Area de Cobranzas, cerciorándose de que hayan cifras de control y exista evidencia de la entrega y recibido entre ambas áreas.

+ Verifique que el Area de Cobranzas efectúe con oportunidad el cobro de los títulos de crédito y que su reembolso sea correcto y oportuno.

+ Compruebe que los títulos de crédito no cobrados se controlen y se contabilicen oportunamente en la cuenta 1314,- Cartera Vencida.

+ Cerciórese de que se carguen con oportunidad a las cuentas de cheques de los clientes el

importe de las operaciones, cuando se haya -  
pactado de esa forma con el cliente.

+ Cerciórese que los Títulos de Crédito se pro-  
testen con oportunidad, cuando así se haya -  
pactado.

+ Compruebe que el importe de los documentos -  
liquidados, se hayan contabilizado total y -  
oportunamente en las cuentas procedentes, -  
así como se hayan dado de baja en los regis-  
tros de la computadora.

+ Cerciórese que los documentos y/o títulos de  
crédito se entreguen a los clientes de acuer-  
do a los canales de comunicación que se tie-  
nen establecidos.

5.- Solicite la relación de créditos incobrables -  
y efectúe lo siguiente:

+ Revise de acuerdo al alcance fijado los títu-  
los, recibo de abogados y documentación en -  
general que respalde los movimientos registra-  
dos en esta cuenta, a partir de la última au-  
ditoría.

+ Cerciórese, por el mismo lapso y con base en los oficios respectivos que los créditos incobrables registrados en la cuenta, se derivan de aplicaciones de la estimación para castigo, autorizados por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

+ Solicite confirmación a Abogados, por documentos amparados con recibos.

6.- Seleccione a clientes por Descuentos, Préstamos y Créditos y efectúe lo siguiente:

+ Envíe confirmaciones de saldos.

+ Verifique la autenticidad del cliente comparando las firmas de éstos que aparecen en las confirmaciones de saldo con los registros de la Institución.

7.- Efectúe pruebas detalladas para verificar los ingresos por comisiones e intereses cobrados y cobrados por anticipado, utilizando los siguientes procedimientos:

+ De las diferentes operaciones de Cartera, determine el período o número de partidas a examinar.

+ Por cada una de ellas, compruebe el cálculo con base en las tarifas vigentes y compárelo con el formulado por el Banco, y anote en la cédula respectiva las causas que originen — las diferencias.

+ Compruebe que los totales de los días o períodos revisados se hayan contabilizado total y correctamente, afectando las cuentas — de resultados precedentes.

8.- En base a la relación de operaciones de redescuento efectúe lo siguiente:

+ Seleccione \_\_\_\_\_ operaciones y examine la documentación de soporte para que determine su autenticidad y correcta contabilización.

+ Verifique que los documentos o títulos de crédito se hayan enviado a la Institución de Crédito que haya tomado el redescuento; o — bien, en el caso de que los documentos se hayan depositado en custodia, cerciórese de que se haya expedido y enviado el billete de custodia correspondiente.

+ Compruebe que los intereses por estas operaciones se paguen y contabilicen con oportunidad.

9.- De la relación de garantías, seleccione \_\_\_\_ -

operaciones y efectúe lo siguiente:

- ♦ Examine la documentación o título de crédito correspondiente.
  
- ♦ Cuando la garantía corresponde a Valores de Renta Fija o variable, cerciórese de que se encuentren registrados en un contrato de valores en administración.
  
- ♦ Compruebe que se le haya ejercido los derechos decretados y entregados al cliente respectivo.

## CONCLUSIONES

Una vez desarrollado este trabajo, enseguida enuncio las siguientes conclusiones:

- Con la creación de la Banca Múltiple, los servicios bancarios se proporcionen con mayor eficiencia y oportunidad; así como, se logrará consolidar el Sistema Bancario Mexicano.
- Como consecuencia de lo anterior, la Dirección y/o Administración de las Instituciones de Crédito requieren de óptimos controles que permitan que las operaciones se desarrollen con mayor eficiencia y oportunidad, cuya repercusión se reflejará en una mayor productividad con un mínimo costo. Para ello es necesario, que la Alta Dirección se auxilie con la creación de Auditoría Interna, cuyo enfoque será la Auditoría Operacional.
- Esta herramienta administrativa que desarrollan los auditores internos, en la actualidad es de gran importancia y aplicabilidad, cuyos resultados se palpan al mejorar la eficiencia operacional.
- La Auditoría Operacional es aplicable en las Instituciones de Crédito e inclusive las constituidas como Banca Múltiple.

- El Contador Público, por su preparación es el profesionalista adecuado para diseñar, implementar, y desarrollar las funciones de auditoría en las Instituciones de Banca Múltiple.



BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

ASOCIACION DE BANQUEROS DE MEXICO

CATALOGO DE CUENTAS PARA INSTITUCIONES DE CREDITO DE BANCA MULTIPLE

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE MEXICO, S. A.

APUNTES PRIMER SIMPOSIUM NACIONAL SOBRE AUDITORIA INTERNA (OPERACIONAL)

CHARLES A. BACON.

MANUAL DE AUDITORIA INTERNA EDITORIAL UTEMA

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS

REVISTA DE CONTADURIA PUBLICA ABRIL-1978

C.P. PEDRO FARIAS GARCIA  
C.P. JOSE D. PEREZ GURILLO

LA BANCA MULTIPLE

C.P. JORGE LOZANO NIEVA

AUDITORIA INTERNA, SU ENFOQUE OPERACIONAL ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES HUMANAS.  
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S. A.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS

BOLETINES DE LA COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL

DR. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS

EL C.P. Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.