



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL FUNCIONAMIENTO OPERACIONAL Y LA
AUDITORIA COMO MEDIDA DE CONTROL
APLICADA A LA GERENCIA DE COBRANZAS EN
EL DEPARTAMENTO DE SEGURO INDIVIDUAL
DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A :

AMELIA DOLORES MORALES DEL CASTILLO

Director del Seminario: C. P. Luis Crespo Crespo

México, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

T E M A:

"EL FUNCIONAMIENTO OPERACIONAL Y LA AUDITORIA COMO
MEDIDA DE CONTROL APLICADA A LA GERENCIA DE
COBRANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE SEGURO INDIVIDUAL
DE UNA COMPANIA DE SEGUROS"

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

PAG.

CAPITULO I GENERALIDADES

- | | | |
|-----|--|----|
| I.1 | NATURALEZA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL | 1 |
| I.2 | PERFIL DE LA AUDITORIA OPERACIONAL | 3 |
| I.3 | DIFERENCIACION CLARA DEL AMBITO DE COMPETENCIA ENTRE AUDITORIA FINANCIERA, AUDITORIA OPERACIONAL, AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA INTERNA | 12 |
| I.4 | EL CONTROL INTERNO Y LA AUDITORIA OPERACIONAL | 17 |

CAPITULO II	<u>METODOLOGIA</u>	20
II.1	METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	23
II.2	PROCESO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	40
II.3	PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	46
II.4	ORGANIZACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	59
II.5	INTEGRACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	59
II.6	DIRECCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	60
II.7	CONTROL DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	60
CAPITULO III	<u>EL FUNCIONAMIENTO OPERACIONAL DE UNA COMPANIA DE SEGUROS EN CUANTO A SU:</u>	
III.1	PLANEACION	61
III.2	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	65
III.3	ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	68
III.4	DIRECCION	84
III.5	CONTROL	86

CAPITULO IV	<u>CASO PRACTICO: "AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA A LA GERENCIA DE COBRANZAS - EN EL DEPARTAMENTO DE SEGURO INDIVI - DUAL DE UNA COMPANIA DE SEGUROS"</u>	97
	IV.1 PROGRAMA DE TRABAJO	98
	IV.2 METODOLOGIA	99
	IV.3 INFORME	157
	CONCLUSIONES	172
	BIBLIOGRAFIA	174

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

EL CAMPO DE LA AUDITORÍA ES MUY EXTENSO, POR LO QUE EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE ESTE TRABAJO ES SEÑALAR LA -- IMPORTANCIA DE UN TEMA ESPECÍFICO COMO LO ES LA AUDITO RÍA OPERACIONAL.

LA AUDITORÍA ES UNA RAMA ESPECIALIZADA DE LA CONTADURÍA. COMO DISCIPLINA Y ACTIVIDAD NO HA SIDO AJENA A LOS GRANDES CAMBIOS QUE HA SUFRIDO LA HUMANIDAD EN TODOS SUS -- ÁMBITOS, ASÍ COMO EN SU CAMPO DE ACCIÓN, YA QUE EL CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN DE LAS ENTIDADES HA IDO EVOLUCIONANDO Y HACIÉNDOSE MÁS COMPLEJA, LO QUE CONLLEVA A -- INTERESAR TANTO A PROFESIONALES COMO A EMPRESARIOS NO -- SOLO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA QUE GUARDA LA ENTIDAD -- SINO EN LOS PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN DE LA MISMA, -- AHÍ ES DONDE REVISTE GRAN IMPORTANCIA LA AUDITORÍA OPERACIONAL PUES PERSIGUE COMO FIN PRIMORDIAL PROMOVER LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN AL MÍNIMO COSTO POSIBLE, LO QUE ORIGINA UN INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ENTIDAD.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. NATURALEZA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

LA AUDITORÍA SURTIÓ POR LA NECESIDAD QUE TENÍAN LOS NEGOCIANTE DE VERIFICAR SUS OPERACIONES, DEBIDO A LA EXPANSIÓN QUE IBAN TENIENDO LOS NEGOCIOS.

A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX, LA AUDITORÍA ESTABA CONCEPTUADA COMO UNA ACTIVIDAD DE PROTECCIÓN, CUYA FINALIDAD ERA LA DETECCIÓN Y PREVISIÓN DE FRAUDES. SU CAMPO DE ACCIÓN SE FUÉ AMPLIANDO CON EL PASO DEL TIEMPO PERO ERA MUY LENTO EL DESARROLLO, DEBIDO A QUE LAS REVISIONES ERAN DESPUÉS DE LOS HECHOS, POR LO QUE SE CONSIDERABA COMO UNA FUNCIÓN DE PROTECCIÓN.

EL CRECIMIENTO DE LA AUDITORÍA HA SIDO PAULATINO, YA QUE EL AUDITOR ESTABA ABOCADO A LA REVISIÓN DE CUENTAS COLECTI

VAS O CONCILIACIONES BANCARIAS, O A OTROS RUBROS; PERO GRADUALMENTE ESTA SITUACIÓN A IDO PROGRESANDO PUES EL AUDITOR YA NO SE DEDICA ÚNICAMENTE A LA REVISIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS REGISTROS CONTABLES, SINO QUE AHORA PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LA TOMA DE DECISIONES.

LA AUDITORÍA NO SÓLO SE LIMITA A DETECTAR LOS POSIBLES FRAUDES Y ERRORES DENTRO DE LOS REGISTROS CONTABLES, SINO QUE DA UNA MAYOR SOLIDEZ AL ÁREA FINANCIERA, Y SEGURIDAD AL INVERSIONISTA; GARANTÍA EN EL ÁMBITO BANCARIO PARA LA OBTENCIÓN DE LOS CRÉDITOS Y CONFIANZA AL ERARIO SOBRE EL PAGO CORRECTO Y OPORTUNO DE LOS IMPUESTOS.

APROXIMADAMENTE POR EL AÑO DE 1934 APARECEN LOS PRIMEROS BROTES DE LO QUE AHORA CONOCEMOS COMO AUDITORÍA OPERACIONAL.

DEBIDO A LAS GRANDES REDES DE ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN LAS EMPRESAS, SURGE, COMO UNA NECESIDAD PARA LOS ADMINISTRADORES, OBTENER INFORMACIÓN ADICIONAL A LA YA EXISTENTE, O SEA ALGO QUE VAYA MÁS ALLÁ DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS, PUES ÉSTA DETERMINA LA RAZONABILIDAD DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO, Y EL ADMINISTRADOR NECESITA CONOCER LA INFORMACIÓN QUE LE PERMITA LOGRAR EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA.

LA AUDITORÍA OPERACIONAL SURGIÓ COMO PARTE DE LA AUDITORÍA INTERNA, PERO ESTABA LIMITADA A LAS FINANZAS Y A LA CONTABILIDAD, NO CON LA LIBERTAD Y EXTENSIÓN DE AHORA.

LA AUDITORÍA OPERACIONAL SEÑALA ACTIVIDADES QUE SE PRACTICAN ERRONEAMENTE, CALIFICA SI EL PERSONAL QUE OCUPA LOS PUESTOS CLAVES ES EL ADECUADO, SE CERCIOA DE QUE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS SE CUMPLEN. EN SUMA, LA AUDITORÍA OPERACIONAL CONSTITUYE UN ELEMENTO IMPORTANTE DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LAS DISTINTAS OPERACIONES QUE REALIZA LA EMPRESA.

POR LO TANTO LA AUDITORÍA OPERACIONAL ES UNA FUENTE DE INFORMACIÓN QUE SATISFACE LAS NECESIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA, YA QUE ÉSTA DEBE ESTAR AMPLIAMENTE INFORMADA ACERCA DE LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN DE LAS AREAS BAJO SU CONTROL.

1.2. PERFIL DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

LA AUDITORÍA OPERACIONAL ES UNA HERRAMIENTA QUE PROMUEVE LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESARROLLO, REvisa Y EVALÚA LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE IDENTIFICAR Y ELIMINAR DEFICIENCIAS E IRREGULARIDADES EXISTENTES EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA, PARA CONDUCIRLA A UN GRADO ÓP-

TIMO DE EFICIENCIA Y ECONOMÍA, MEJORANDO LAS OPERACIONES Y AUMENTANDO LAS UTILIDADES.

LA AUDITORÍA OPERACIONAL PERMITE IR CONOCIENDO PASO A PASO EL FLUJO QUE SE SIGUE PARA EL CONTROL DE UNA OPERACIÓN O ACTIVIDAD, CON EL OBJETO DE CONOCER SI LOS SISTEMAS IMPLANTADOS SON FUNCIONALES, PERMITE TAMBIÉN ANALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS, OPINAR Y SUGERIR CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS, COORDINAR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS, TRATANDO SIEMPRE DE OPTIMIZARLOS. A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL SE PUEDE CONOCER:

- 1.- DEFECTOS DE ORGANIZACIÓN.
- 2.- EQUIPOS OBSOLETOS E INADECUADOS.
- 3.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS POCO FUNCIONALES.
- 4.- AREAS DE TRABAJO IMPRODUCTIVAS Y COSTOSAS.
- 5.- TRÁMITES INNECESARIOS.
- 6.- DESPERDICIOS DE ESPACIO Y TIEMPOS MUERTOS.
- 7.- DEFICIENTE UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

8.- ERRÓNEA COMUNICACIÓN Y DEFECTUOSA INFORMACIÓN
PARA LA TOMA DE DECISIONES.

LA ESENCIA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL LA PODEMOS RESUMIR
EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- 1.- CONOCIMIENTO Y FAMILIARIZACIÓN DE LAS OPERACIONES Y PROBLEMAS OPERATIVOS DE LA EMPRESA.
- 2.- ANÁLISIS, EXÁMEN CRÍTICO Y EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES DE LA EMPRESA.
- 3.- RECOMENDACIÓN Y SUGERENCIA DE LOS MÉTODOS DE CONTROL MÁS EFICIENTES PARA ASEGURAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

POR TANTO, EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL ES EL DE PROVEER A LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA LA INFORMACIÓN QUE LE AYUDE EN EL MEJOR MANEJO DE LAS OPERACIONES.

PARA PODER LLEVAR A CABO ESTE OBJETIVO, DEBERÁN ANALIZARSE, EVALUARSE Y RECOMENDARSE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON:

- ESTRUCTURA ADECUADA DE CONTROL DE UNA FASE OPERACIONAL.

- CONTROL DEPARTAMENTAL DE SUS OPERACIONES EN RELACION CON LAS POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.
- PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.
- RELACIÓN DE UN DEPARTAMENTO CON OTRO.
- REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y CONTABLES.
- OBTENCIÓN DE MAYORES UTILIDADES.

CONCEPTOS DE AUDITORIA OPERACIONAL

SE HA DADO POR LLAMAR A LA AUDITORÍA OPERACIONAL:

- AUDITORÍA ANALÍTICA.
- AUTO-DIAGNÓSTICO Y FISCALIZACIÓN.
- AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO.

ANALÍTICA:

PRETENDE EVALUAR A LA EMPRESA EN TODAS SUS PARTES.

AUTO-DIAGNÓSTICO Y FISCALIZACIÓN:

ES LA TÉCNICA QUE REVISY Y EVALÚA UNA EMPRESA, INFORMANDO DE LOS RESULTADOS Y POSIBLES SOLUCIONES.

AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO:

ESTUDIA EL ELEMENTO INTEGRAL (PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL).

ESTUDIA EL ELEMENTO FUNCIONAL (CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, GERENCIA, DEPARTAMENTOS).

ESTUDIA EL ELEMENTO OPERACIONAL (ANALÍTICO, PUESTOS, TIEMPOS, FIRMAS, MOVIMIENTOS).

ANALIZANDO LO ANTERIOR, VEMOS QUE TODOS LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LAS DISTINTAS FORMAS EN QUE SE LE LLAMA A LA AUDITORÍA OPERACIONAL, SON LOS PROPIOS ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN.

LOS TRES CONCEPTOS FORMAN LO QUE ES EN SÍ LA AUDITORÍA -- OPERACIONAL.

BRADFORD CADMUS, EN SU LIBRO OPERATIONAL AUDITING HANDBOOK, DICE:

"AUDITORÍA DE OPERACIONES ES LA REVISIÓN DE LOS CONTROLES

CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA CON EL FIN DE -
EVALUAR LAS CONDICIONES EN QUE ESTÁ OPERANDO."

COMISIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL DEL I.M.C.P., EN EL BOLE
TÍN Nº 1, DICE:

"POR AUDITORÍA OPERACIONAL, DEBE ENTENDERSE EL SERVICIO -
QUE PRESTA EL CONTADOR PÚBLICO, CUANDO EXAMINA CIERTOS AS-
PECTOS ADMINISTRATIVOS, CON LA INTENCIÓN DE HACER RECOMEN-
DACIONES PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA EN
TIDAD."

"ES UNA HERRAMIENTA QUE VA A MEDIR LA EVALUACIÓN SOBRE LA
SITUACIÓN DE LA EFICIENCIA, LA EFICACIA Y LA ECONOMICIDAD
DE UNA UNIDAD FUNCIONAL."

"ES UNA HERRAMIENTA QUE VA A EVALUAR LOS OBJETIVOS INSTITU
CIONALES DE UN ORGANISMO PARA MEDIR Y CONOCER LA EFICIEN -
CIA, LA EFICACIA Y LA ECONOMICIDAD DE LOS MISMOS"

"ES UNA NUEVA TÉCNICA DE CONTROL QUE PROPORCIONA AL AUDI -
TOR INTERNO MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LOS
PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN Y CONTROLES INTERNOS."

EN MI OPINIÓN LA AUDITORÍA OPERACIONAL ES UNA HERRAMIENTA
QUE VA A EXAMINAR LAS AREAS DE OPERACIÓN, CON EL FIN DE -

COMPROBAR SI LOS CONTROLES, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS SON LOS ADECUADOS PARA PROMOVER LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN.

PERFIL DEL AUDITOR OPERACIONAL

EL AUDITOR ES UN ANALISTA, UN PROFESIONAL QUE REALIZA LA -DESCOMPOSICIÓN DE UN TODO EN SUS DISTINTAS PARTES PARA PODER TOMAR UNA DECISIÓN FINAL; EN SU CARÁCTER DE AUDITOR INTERNO DEBE SER UN INDIVIDUO ADEMÁS DE TOTALMENTE PROFESIONAL, ESTAR INVESTIDO AMPLIAMENTE DE ASPECTOS DE RELACIONES HUMANAS.

EL AUDITOR DEBE CONOCER LAS HERRAMIENTAS QUE HA DE UTILIZAR EN SU AUDITORÍA. AL REALIZAR LA MISMA TIENE QUE APLICAR UNA SERIE DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE GENERALMENTE HAN SIDO ACEPTADOS POR EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS; PERO PARA PODER DESARROLLAR LA AUDITORÍA, ES NECESARIO APLICAR SUS PROPIAS NORMAS OPERACIONALES. DEBE HACER UNA EVALUACIÓN INDEPENDIENTE, LO CUAL SE LOGRA CUANDO TIENE CIERTA CATEGORÍA DENTRO DE LA EMPRESA Y NO ES RESPONSABLE DIRECTO DE LAS OPERACIONES QUE FORMAN PARTE DEL DEPARTAMENTO AL QUE ESTÁ REVISANDO.

EN LAS EMPRESAS A DIFERENTES NIVELES, LOS GERENTES EXPRESAN SU ESCEPTISISMO CON RESPECTO A QUE SI EL AUDITOR REAL-

MENTE ESTÁ CALIFICADO PARA EXPRESAR SU OPINIÓN SOBRE SI UN DEPARTAMENTO ESTÁ OPERANDO EFICIENTEMENTE, PERO HAN LLEGADO A LA CONCLUSIÓN DE QUE PROPORCIONA INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES.

LA OPINIÓN DEL AUDITOR DEBERÁ REFERIRSE AL ANÁLISIS DE:

- LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.
- AMBIENTE OPERATIVO DE LOS ADECUADOS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO.
- COSTO Y EFICIENCIA CON QUE SE LOGRAN ESOS RESULTADOS.

EL AUDITOR DEBE POSEER CUALIDADES ESENCIALES PARA EL DESARROLLO DE SU FUNCIÓN:

- SER OBJETIVO.
- SER GENERADOR DE MOTIVACIÓN CON CAPACIDAD PARA VENDER IDEAS.
- SER CREATIVO CON CAPACIDAD PARA DESARROLLAR Y COMUNICAR IDEAS.
- TENER SENSIBILIDAD Y DIPLOMACIA.

- SER ESTUDIOSO Y CON ESPÍRITU DE INVESTIGACIÓN.
- TENER CAPACIDAD AUTOCRÍTICA.
- TENER CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.
- TENER APTITUD MENTAL, ORIENTADA A ELEVAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

- OBSERVADOR, SIEMPRE DEBE ESTAR INTERESADO EN SU TRABAJO Y SER OBJETIVO.
- PERSISTENTE, INSISTIR HASTA QUEDAR SATISFECHO, DE QUE HA COMPRENDIDO PERFECTAMENTE LA SITUACIÓN.
- CONSTRUCTIVO, DEBE CONSIDERAR QUE SI ALGO NO ESTÁ BIEN HECHO, ES POR ERROR Y NO POR DOLO.
- COOPERATIVO, DEBE HACER SENTIR QUE ES UN COMPAÑERO, NO UN RIVAL DE AQUELLOS A QUIEN AUDITA.
- TENER SENTIDO PRÁCTICO DE LOS NEGOCIOS, ANALIZAR CADA SITUACIÓN EN FORMA AMPLIA Y CONSIDERAR SU EFECTO.

1.3. DIFERENCIACION CLARA DEL AMBITO DE COMPETENCIA, ENTRE AUDITORIA FINANCIERA, OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA E INTERNA.

EL PROPÓSITO DE EXPONER LA DIFERENCIA ENTRE ESTOS TIPOS DE AUDITORÍA, ES DEJAR CLARO QUE CADA UNA RESPONDEN A NECESIDADES TOTALMENTE DISTINTAS.

AUDITORIA FINANCIERA:

- 1.- EXISTEN NORMAS Y PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS.
- 2.- SE REFIERE EXCLUSIVAMENTE A LOS ASPECTOS FINANCIEROS Y A LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.
- 3.- SU FIN PRIMORDIAL ES EL DICTAMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.
- 4.- LE INTERESA A:
 - A) LA EMPRESA.
 - B) EL FISCO.
 - C) EL INVERSIONISTA.
 - D) ACREEDORES Y PÚBLICO EN GENERAL.

5.- VERIFICA QUE LAS DECISIONES DE LOS EJECUTIVOS HAYAN QUEDADO REGISTRADAS CORRECTAMENTE EN LA CONTABILIDAD.

6.- SE REFIERE A HECHOS PASADOS.

AUDITORIA OPERACIONAL:

1.- ES UNA DERIVACIÓN DE LA AUDITORÍA DE ESTADOS - FINANCIEROS.

2.- ES UNA EXTENSIÓN AL EXÁMEN DE CONTROL INTERNO, AL BUSCAR LA EFICIENCIA OPERATIVA.

3.- ES UNA ACTIVIDAD TÍPICA DE LA AUDITORÍA INTERNA.

4.- BUSCA LA RESPUESTA A LA PREGUNTA, CÓMO SE REALIZAN LAS OPERACIONES.

5.- SEÑALA LAS FALLAS, SU ORIGEN Y LAS RECOMENDACIONES PARA ENMENDARLAS.

6.- SE REFIERE A HECHOS PRESENTES Y FUTUROS.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

- 1.- NO EXISTEN NORMAS Y PRINCIPIOS GENERALMENTE -
ACEPTADOS.
- 2.- SE REFIERE A CUALQUIER ÁREA DE LA EMPRESA.
- 3.- NO EXISTEN DISPOSICIONES REFERENTES A LA PERSONALIDAD LEGAL DE QUIEN LAS PRACTICA.
- 4.- ES REALIZADA POR DIFERENTES PROFESIONALES.
- 5.- SU FIN PRIMORDIAL ES EVALUAR CUALQUIER ACTIVIDAD O FUNCIÓN DE LA EMPRESA.
- 6.- ES PARA USO EXCLUSIVO INTERNO DE LA EMPRESA.
- 7.- EVALÚA LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL.
- 8.- DEBE PROYECTARSE HACIA EL FUTURO.
- 9.- REvisa que está cumpliendo con los objetivos de la empresa.

LA AUDITORÍA OPERACIONAL TIENE UN SENTIDO EMINENTEMENTE PREVENTIVO, VERIFICA LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN FORMA ANTICIPADA Y SE PREOCUPA POR INCREMENTAR LAS UTILIDADES.

LA AUDITORÍA OPERACIONAL SE CONCENTRA EN EL FUTURO.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE SER CORRECTIVA.

LA AUDITORÍA FINANCIERA CORRIGE DESPUÉS DE LOS HECHOS. SE PREOCUPA POR VERIFICAR LA CORRECTA DETERMINACIÓN Y REGISTRO DE LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA. LA AUDITORÍA FINANCIERA SE CONCENTRA EN HECHOS HISTÓRICOS.

AUDITORIA INTERNA:

ES LA ACTIVIDAD INDEPENDIENTE DENTRO DE LA EMPRESA, PARA LA EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, CONTROL Y REVISIÓN DE LAS OPERACIONES Y EN ESPECIAL AQUELLAS QUE TIENEN REPERCUSIÓN EN LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA, COMO BASE PARA PROPORCIONAR UN SERVICIO A LA DIRECCIÓN.

LOS OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA INTERNA SON:

- A) FACILITAR A LA EMPRESA SERVICIOS DE PROTECCIÓN.
- B) FACILITAR A LA EMPRESA SERVICIOS DE PROMOCIÓN DE EFICIENCIA.

LOS SERVICIOS DE PROTECCIÓN, ESTÁN ENFOCADOS A SEGUIR EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE LOS CONTROLES CONTABLES Y DE OPERACIÓN ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA.

- A) LA LABOR QUE REALIZA LA AUDITORÍA INTERNA, DEBE ESTAR ENCAMINADA A ASEGURAR EL GRADO EN QUE SE CUMPLEN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:
- 1) CORRECCIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.
 - 2) PROTECCIÓN DE LOS BIENES Y VALORES CONTRA PÉRDIDAS DE CUALQUIER CLASE.
 - 3) CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE LOS PROCEDIMIENTOS.
- B) LA AUDITORÍA INTERNA DEBE EFECTUAR UNA EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, TENDIENDO A SUGERIR MEDIDAS PARA EL MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS; PLAN DE ORGANIZACIÓN, PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS; Y EJECUCIÓN POR PARTE DEL PERSONAL DE LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS, DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE LOS PROCEDIMIENTOS.

DE LO ANTERIOR DEDUCIMOS QUE LA AUDITORÍA OPERACIONAL --
IMPLICA EL TRABAJO USUAL PARA LA AUDITORÍA INTERNA, MÁS --
LA INVESTIGACIÓN DE LAS OPERACIONES PARA PROPORCIONAR IN--
FORMACIÓN CONSTRUCTIVA A LOS DIVERSOS NIVELES DE LA ADMI--

NISTRACIÓN.

EN RESUMEN LA AUDITORÍA OPERACIONAL, ES LABOR DE AUDITORÍA INTERNA.

I.4. EL CONTROL INTERNO Y LA AUDITORIA OPERACIONAL

EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, DICE EN SU BOLETÍN Nº 5:

"EL CONTROL INTERNO COMPRENDE EL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y TODOS LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS QUE EN FORMA COORDINADA SE ADOPTAN EN UN NEGOCIO PARA LA PROTECCIÓN DE SUS ACTIVOS, LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA CORRECTA Y SEGURA, LA PROMOCIÓN DE EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES Y LA ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS PRESCRITAS POR LA DIRECCIÓN."

DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN ANTERIOR, LOS OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO SON:

- PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS DEL NEGOCIO.
- OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA CORRECTA, SEGURA Y OPORTUNA.
- PROMOCIÓN DE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONO -

MICIDAD DE LA EMPRESA.

- CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PLANES ESTABLECIDOS POR LA ADMINISTRACIÓN.

TOMANDO COMO BASE LOS ANTERIORES OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO, AL LLEVAR A CABO LA AUDITORÍA OPERACIONAL, COBRAN MAYOR FUERZA TODA VEZ QUE SU CONCEPTO SE TORNA MÁS AMPLIO, YA QUE SE OBSERVA QUE SE ESTÁN CUMPLIENDO ACTUALMENTE AL PROFUNDIZAR EN ESE ANÁLISIS.

- 1.- SI SE HABLA DE PROTECCIÓN A LOS ACTIVOS, NO SOLOAMENTE SE TENDRÁ EN CUENTA SU PROTECCIÓN FÍSICA, SINO QUE SE HARÁ EN FUNCIÓN A SU EFICACIA OPERATIVA.
- 2.- EN RELACIÓN A LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA, SE EVALUARÁN LOS MEDIOS DE QUE SE DISPONE PARA OBTENERLA Y SU SUSCEPTIBILIDAD PARA MEJORARLOS.
- 3.- SI CONSIDERAMOS QUE LA AUDITORÍA OPERACIONAL, PERSIGUE COMO FIN PRIMORDIAL EL PROMOVER LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN AL MÍNIMO COSTO, Y POR OTRA PARTE EL CONTROL INTERNO TIENE COMO OBJETIVO EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y

PLANES ESTABLECIDOS POR LA ADMINISTRACIÓN, ASÍ COMO LA PROMOCIÓN DE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMICIDAD, SE OBSERVA QUE EXISTE UNA GRAN - AFINIDAD ENTRE AMBOS CONCEPTOS; DONDE SE INFIERE QUE EL CONTROL INTERNO ES EL CAMPO DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL, MISMA QUE ACTÚA - SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL ESTABLECIDOS, DESDE SU ORIGEN HASTA SU FIN; IDENTIFICANDO LAS - CAUSAS Y LOS EFECTOS QUE PRODUCEN EN EL DESENVOLVIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LA EMPRESA.

- 4.- EN EL CASO DE LA ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS PRESCRITAS POR LA DIRECCIÓN NO SOLAMENTE SE VIGILARÁ QUE SE CUMPLAN SINO QUE SE DETERMINARÁ QUE SEAN MÁS EFICACES.

POR LO EXPUESTO ANTERIORMENTE, EL AUDITOR DEBERÁ TENER CONOCIMIENTO DE TODAS LAS FORMAS DE CONTROL ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA, DE MANERA QUE ESTÉ EN POSIBILIDAD DE IDENTIFICAR SITUACIONES DONDE PUEDEN EXISTIR:

- EXCESO DE CONTROLES.
- AUSENCIA DE CONTROLES.
- CONTROLES INADECUADOS.
- CONTROLES SATISFACTORIOS O SUSCEPTIBLES DE MEJORAR.

CAPITULO II

METODOLOGIA

PARA EL DESARROLLO DE TODO TRABAJO O ACTIVIDAD SE REQUIERE DE UNA METODOLOGÍA.

METODOLOGÍA SIGNIFICA ORDEN JERARQUIZADO Y CLASIFICADO. EL MÉTODO NO GARANTIZA UNA EFICIENTE AUDITORÍA, PUES ES NECESARIO QUE EL AUDITOR POSEA LA CAPACIDAD PROFESIONAL ADECUADA, UNA ACTITUD MENTAL ENCAMINADA A BUSCAR LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN. PERO AL LLEVAR A CABO LA AUDITORÍA OPERACIONAL A TRAVÉS DE UN MÉTODO, DA MÁS VERACIDAD AL TRABAJO, MÁS PROFESIONALISMO QUE SE DEMUESTRA CUANDO LOS PROCEDIMIENTOS SON DETERMINADOS FUNDAMENTALMENTE POR LOS OBJETIVOS Y LAS CIRCUNSTANCIAS PARTICULARES DE LA EMPRESA Y POR EL CRITERIO DEL AUDITOR.

LA UTILIZACIÓN DE UNA METODOLOGÍA ES MUY IMPORTANTE PARA PODER OBTENER RESULTADOS ÓPTIMOS ENCAMINADOS A LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES.

FINALIDAD

LA AUDITORÍA OPERACIONAL, COMO TODA ACTIVIDAD, TIENDE A UNA FINALIDAD. ASÍ TENEMOS QUE LA FINALIDAD DE LA AUDITORÍA ES LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA QUE SON:

- 1.- OBJETIVOS SOCIALES. QUE SON LOS DE PRODUCIR SERVICIOS PARA PROTEGER LOS INTERESES DE LA EMPRESA, DEL ESTADO Y DE LA COMUNIDAD.
- 2.- OBJETIVOS DE SERVICIO. QUE TIENDEN A SATISFACER LAS NECESIDADES DEL PÚBLICO AL PROPORCIONAR LE LOS SERVICIOS DE LA MEJOR CALIDAD.
- 3.- OBJETIVOS ECONÓMICOS, ES DECIR, CUMPLIR CON LOS INTERESES ECONÓMICOS DE LOS INVERSIONISTAS, ACREEDORES Y DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.
- 4.- OBJETIVOS TECNOLÓGICOS, AL APLICAR LA MÁS MODERNA TECNOLOGÍA EN TODAS AQUELLAS AREAS QUE LO JUSTIFIQUEN, DE MANERA QUE SE BENEFICIEN EN SU CUMPLIMIENTO LOS DEMÁS OBJETIVOS.

FINALIDADES DE LA METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

- A) ELIMINAR PÉRDIDAS Y DEFICIENCIAS.

- B) MEJORAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN.
- C) MEJORAR LOS MEDIOS DE CONTROL.
- D) DESARROLLAR MEJOR AL PERSONAL.
- E) UTILIZAR MEJOR LOS RECURSOS DE QUE DISPONE, -
TANTO HUMANOS COMO FÍSICOS.

EN RESUMEN LOS PROPÓSITOS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL ES -
DETERMINAR SI UNA EMPRESA HA ADOPTADO LOS SISTEMAS QUE RE-
QUIERE PARA OBTENER LA MAYOR EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN
SUS OPERACIONES.

REVISION DE LA OPERACION

LA AUDITORÍA OPERACIONAL SE ENFOCA A LA REVISIÓN EN SI DE
LA OPERACIÓN CONSIDERADA EN TODOS SUS ASPECTOS. LAS OPE-
RACIONES DE LAS EMPRESAS IMPLICAN MÚLTIPLES ACTIVIDADES.
COMO CONSECUENCIA DE ESAS ACTIVIDADES Y SU DIVERSIDAD EN-
COMENDADAS A VARIOS DEPARTAMENTOS, LOS PROBLEMAS DE SUS -
OPERACIONES SE VEN REFLEJADOS GENERALMENTE EN LAS UTILIDA-
DES O PÉRDIDAS QUE SE OBTIENEN YA QUE SON EN LAS AREAS OPE-
RATIVAS DONDE SE PONEN EN JUEGO LOS INTERESES MÁS FUERTES
DE UNA EMPRESA.

LAS DECISIONES MÁS IMPORTANTES DE UNA EMPRESA SON AQUELLAS QUE SE TOMAN EN LAS AREAS DE OPERACIÓN Y PUEDEN AFECTAR LA PROPIA EXISTENCIA DE LA EMPRESA. POR LO QUE ES MUY IMPORTANTE QUE EL AUDITOR EN EL DESARROLLO DE SU AUDITORÍA OPERACIONAL ENFOQUE ESPECIAL ATENCIÓN A LA REVISIÓN, ANÁLISIS, ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS OPERATIVOS DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

II.1. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE UTILIZA.

LAS TÉCNICAS SON APLICABLES EN CADA CASO, Y SE PUEDE UTILIZAR UNA COMBINACIÓN DE LAS MISMAS, SEGÚN EL AUDITOR JUZGUE NECESARIO.

ALGUNAS DE ESTAS TÉCNICAS SON:

- 1.- INFORME DE LABORES.
- 2.- ORGANIGRAMAS.
- 3.- CUESTIONARIOS.
- 4.- ENTREVISTAS.

- 5.- DIAGRAMA DE FLUJO.
- 6.- ANÁLISIS DE SISTEMAS.
- 7.- OBSERVACIÓN DIRECTA.
- 8.- ANÁLISIS FACTORIAL.
- 9.- CARTAS DE ACTIVIDADES Y DIAGRAMAS DE RESPONSABILIDAD.
- 10.- ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

ESTAS TÉCNICAS NO SON LAS ÚNICAS QUE SE PUEDEN EMPLEAR, YA QUE EL AUDITOR, DE ACUERDO AL TAMAÑO, CARACTERÍSTICAS Y CIRCUNSTANCIAS DE LA EMPRESA, USARÁ LAS TÉCNICAS QUE MÁS CONVENGAN.

1.- INFORME DE LABORES.

LAS PERSONAS QUE REALIZAN UNA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA O DE OFICINA PODRÁN PROPORCIONAR INFORMACIÓN REFERENTE A LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL MOMENTO DE LA REVISIÓN, POR MEDIO DE UN INFORME DE LABORES.

2.- ORGANIGRAMAS.

MUESTRA LA ESTRUCTURA COMPLETA DE LA EMPRESA, DANDO UN PANORAMA GENERAL DE TODAS LAS RELACIONES QUE EXISTEN ENTRE -

LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA.

MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE ESTA TÉCNICA SE OBTIENE:

- A) SE ESTUDIAN LAS LABORES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DE LA EMPRESA CON EL FIN DE ORDENARLAS DE ACUERDO A LAS JERARQUÍAS Y RESPONSABILIDADES.
- B) SE INVESTIGA A LAS PERSONAS QUE OCUPAN LOS PUESTOS CLAVES CON EL FIN DE QUE ESE PERSONAL SEA EL IDÓNEO.

LAS DEFICIENCIAS MÁS COMUNES QUE SE ENCUENTRAN EN UN ORGANIGRAMA:

- A) LA ESTRUCTURA NO ESTÁ PROYECTADA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS.
- B) LAS FUNCIONES NO SON COORDINADAS, BALANCEADAS Y CONTROLADAS.
- C) CARENCIA DE APROPIADA DELEGACIÓN AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.
- D) PERSONAL NO CALIFICADO OCUPA PUESTOS CLAVES.
- E) IRRESPONSABILIDAD EN CUANTO A CALIDAD DEL TRABAJO.

3.- CUESTIONARIOS.

ESTA TÉCNICA SE EMPLEA PARA OBTENER CONOCIMIENTOS DEL ÁREA REVISADA ENFOCANDO LAS PREGUNTAS HACIA LOS PUNTOS QUE DE - SEEN CONOCERSE. POR MEDIO DE ESTA HERRAMIENTA SE DETECTAN LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES, MÁS SIGNIFICATIVOS QUE SE DESARROLLAN EN EL ÁREA SUJETA A REVISIÓN. ESTA TÉCNICA UTILIZA PREGUNTAS PREDETERMINADAS RESPECTO A CÓMO SE CONTROLAN Y SUPERVISAN LAS OPERACIONES EN CUANTO A SU SECUENCIA Y AL PERSONAL QUE LAS DESARROLLA.

4.- ENTREVISTAS.

ESTA TÉCNICA CONSISTE EN LA PRESENTACIÓN PERSONAL CON LOS INTERESADOS DEL ÁREA SUJETA A REVISIÓN, PARA OBTENER INFORMACIÓN DIRECTA SOBRE LA FORMA EN QUE REALIZAN SU TRABAJO.

5.- DIAGRAMAS DE FLUJO.

SE PRESENTA POR MEDIO DE GRÁFICAS LA SECUENCIA OPERATIVA - DE LOS PROCEDIMIENTOS.

LAS VENTAJAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO SON:

- A) MINIMIZA LA EXPLICACIÓN NARRATIVA Y PROPORCIONA A LA VEZ UNA PANORÁMICA DEL SISTEMA.
- B) ES UNA HERRAMIENTA EFICIENTE PARA EFECTUAR UN

ANÁLISIS Y DETECTAR EN QUÉ AREAS SE NECESITAN MEJORAR LOS PUNTOS DE CONTROL.

LOS DIAGRAMAS DE FLUJO CONSTITUYEN UNA HERRAMIENTA MUY VALIOSA PARA EVALUAR EL CONTROL Y LA SUFICIENCIA DE LOS SISTEMAS, CONVIRTIÉNDOSE EN UNA EVIDENCIA DEL TRABAJO DEL AUDITOR, YA QUE LOS SISTEMAS DIAGRAMADOS PODRÁN Y DEBERÁN COMPARARSE CONTRA LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA.

EL USO DE DIAGRAMAS DE FLUJO EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL ES DE FUNDAMENTAL TRASCENDENCIA PARA:

- INVESTIGACIONES PREVIAS.
- DISEÑO DE LOS NUEVOS SISTEMAS.
- INSTALACIÓN DE LOS SISTEMAS.

6.- ANÁLISIS DE SISTEMAS.

ES MUY IMPORTANTE PARA EL ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA EMPRESA.

PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA SE REQUIERE QUE EL AUDITOR TENGA CONOCIMIENTO SOBRE EL DISEÑO DE ÉSTOS. EL SISTEMA ES REVISADO PARA ESPECIFICAR SUS VERDADEROS REQUERIMIENTOS, LUEGO SE VA COMPLEMENTANDO Y/O MODIFICANDO A MEDIDA QUE SURGEN NUEVOS REQUERIMIENTOS, ESTO ES, A MEDIDA QUE

SE VA ANALIZANDO LO QUE VERDADERAMENTE REQUIERE EL SISTEMA.

7.- OBSERVACIÓN DIRECTA.

ESTA TÉCNICA CONSISTE EN UNA SERIE DE OBSERVACIONES EFECTUADAS EN EL TRANSCURSO DE LA REVISIÓN DE UNA SECCIÓN, ESTAS OBSERVACIONES CON UN SIMPLE ANÁLISIS PUEDEN DAR LUGAR A HECHOS INTERESANTES RELACIONADOS CON LA FORMA DE OPERACIÓN DEL PERSONAL DE ESA ÁREA AUDITADA.

8.- ANÁLISIS FACTORIAL.

ESTA TÉCNICA ES UTILIZADA PARA DESCUBRIR CUALES SON LOS FACTORES QUE LIMITAN EL DESARROLLO DEL ÁREA CONSIDERADA COMO UN TODO; CONSISTE ESPECÍFICAMENTE EN ANALIZAR CADA UNO DE LOS FACTORES QUE INTEGRAN LA EMPRESA, EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DE CADA UNO DE ELLOS, PRODUCTIVIDAD Y LA AFECTACIÓN EN EL CONJUNTO POR LA FALLA DE UNO O DE VARIOS DE LOS FACTORES. LOS FACTORES SON LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TÉCNICOS.

9.- CARTA DE ACTIVIDADES Y DIAGRAMAS DE RESPONSABILIDAD.

LA CARTA DE ACTIVIDADES ES UN INSTRUMENTO QUE PERMITE CONOCER LA SERIE DE ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL PERSONAL Y -

EL TIEMPO QUE SE DESIGNA PARA ÉSTAS.

LOS DIAGRAMAS DE RESPONSABILIDADES PERMITEN GRAFICAR LA INFORMACIÓN, TOMANDO EN CUENTA EL GRADO DE RESPONSABILIDAD - QUE TIENE EL PERSONAL ASIGNADO PARA LA EJECUCIÓN DE VARIAS FUNCIONES, EN LOS DEPARTAMENTOS O SECCIONES QUE INTERVIENEN.

10.- ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

EL OBJETO DE ESTE ANÁLISIS ES LA OBTENCIÓN DE SUFICIENTES ELEMENTOS DE JUICIO PARA APOYAR LAS OPINIONES QUE SE HAYAN FORMADO CON RESPECTO A LOS DETALLES DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

LOS PROPÓSITOS QUE SE PRETENDEN AL UTILIZAR ESTA TÉCNICA SON:

- A) CONOCER EL PROGRESO, ESTANCAMIENTO O RETROCESO DE LAS OPERACIONES.
- B) LOGRAR ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.
- C) DETERMINAR LAS TENDENCIAS DE LOS DEPARTAMENTOS O SECCIONES.
- D) CONOCER LOS PROBLEMAS MÁS COMUNES DE LA EMPRESA.

ADEMÁS DE LAS TÉCNICAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE PUEDEN -
APLICARSE LAS TÉCNICAS YA TRADICIONALES QUE SE UTILIZAN EN
LA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS QUE SON:

- ESTUDIO GENERAL.
- ANÁLISIS.
- INSPECCIÓN.
- CONFIRMACIÓN.
- INVESTIGACIÓN.
- CERTIFICACIÓN.
- OBSERVACIÓN.
- CÁLCULO.

POR ÚLTIMO EL AUDITOR DEBERÁ TOMAR EN CUENTA QUE EL MÉTODO
DE CONTROL OPERACIONAL VARÍA SEGÚN LOS ELEMENTOS DE ACUER-
DO A:

- TAMAÑO Y TIPO DE LA OPERACIÓN.
- COSTO DE LAS MEDIDAS DE CONTROL.
- EJECUTIVOS DOMINANTES.
- HABILIDADES DEL PERSONAL.

TECNICAS COMPLEMENTARIAS

TAMBIÉN EXISTEN OTRAS TÉCNICAS QUE SE PUEDEN EMPLEAR SE - GÚN EL TAMAÑO Y CIRCUNSTANCIAS DE LA EMPRESA ASÍ COMO DEL CRITERIO DE LOS ESPECIALISTAS QUE UTILIZAN LAS MÁS CONVE- NIENTES.

EL DR. FABIÁN MARTÍNEZ SEÑALA ENTRE OTRAS TÉCNICAS COMPLE- MENTARIAS LAS SIGUIENTES:

- A) DIAGRAMAS DE ORGANIZACIÓN GENERAL, DEPARTAMEN- TAL, SECCIONAL.
- B) DIAGRAMAS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DE HOMBRES Y MÁQUINAS.
- C) DIAGRAMAS COMPARATIVOS, GRÁFICAS DE GANTT.
- D) PAPELES DE TRABAJO, ENTREVISTAS, OBSERVACIONES Y ESTADÍSTICAS.
- E) INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES.

DESPUÉS DE HABER HECHO UNA SEMBLANZA DE LAS TÉCNICAS A UTI- LIZAR POR EL AUDITOR, ESTAMOS EN POSIBILIDAD DE ESTUDIAR - LAS FASES DE LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

PARA REALIZAR EL TRABAJO DE AUDITORÍA OPERACIONAL ES NECE-

SARIO LLEVAR A CABO CIERTAS FASES QUE SON:

- FAMILIARIZACIÓN.
- VERIFICACIÓN.
- EVALUACIÓN.
- RECOMENDACIONES.
- INFORME.

FAMILIARIZACION:

EN ESTA FASE SE DESARROLLA UNA REVISIÓN PRELIMINAR CON EL OBJETO DE CONOCER EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES, SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, NORMAS, POLÍTICAS DEL ÁREA SUJETA A REVISIÓN, UTILIZANDO LAS TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DESCRITAS ANTERIORMENTE.

DE OTRA MANERA, CONSISTE EN APRENDER:

- 1) CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.
- 2) CÓMO SE TRABAJA PARA LOGRARLOS.
- 3) CÓMO SE DETERMINAN LOS RESULTADOS.

VERIFICACION:

EN ESTA FASE EL AUDITOR VERIFICA EN QUÉ GRADO LAS OPERA -

CIONES Y CONTROLES ACTUALES SON IGUALES A LAS DESCRIPCIONES PROPORCIONADAS POR LOS EMPLEADOS, GERENTES Y PERSONAL DE OTRAS AREAS, RELACIONADOS CON LA AUDITADA, A FIN DE QUE SE PUEDA EVALUAR LA EXACTITUD DE LA INFORMACIÓN ANTES QUE SE REGISTRE EN FORMA DEFINITIVA. TODOS LOS DATOS OBTENIDOS DEBERÁN REGISTRARSE ORDENADAMENTE A FIN DE OBTENER UNA INFORMACIÓN MÁS OBJETIVA QUE FACILITE EL ANÁLISIS CON EL FIN DE QUE PUEDAN LOCALIZARSE LOS PROBLEMAS, Y PROPORCIONAR LAS SOLUCIONES QUE TRAERÁN UNA MEJORA PARA LA EMPRESA.

EL REGISTRO DE ESTA INFORMACIÓN DEBERÁ HACERSE MEDIANTE CARTAS DE ORGANIZACIÓN, DIAGRAMAS DE RESPONSABILIDAD, CARTAS DE ACTIVIDADES, ETC.

EVALUACION:

EL AUDITOR, DESPUÉS DE HABERSE FAMILIARIZADO DEBIDAMENTE Y HABIENDO VERIFICADO LA INFORMACIÓN RECIBIDA PROCEDE A EVALUAR LAS SITUACIONES ENCONTRADAS Y DETERMINAR SI EXISTE ALGÚN PROBLEMA, SU MAGNITUD Y CONSECUENCIAS.

EL AUDITOR DEBE DAR UNA ESPECIAL ATENCIÓN EN ESTA ETAPA A LO SIGUIENTE:

- 1) SI LOS CONTROLES DEPARTAMENTALES OPERAN EFICIENTEMENTE.

- 2) SI LOS CONTROLES DEPARTAMENTALES ESTÁN EN CONFORMIDAD CON LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.
- 3) ANALIZAR CUÁL ES LA RAZÓN DE QUE HAYA DESVIACIÓN SOBRE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.
- 4) SI LOS CONTROLES AYUDAN A LA GERENCIA EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS OPERACIONALES.

RECOMENDACIONES:

CUANDO EL AUDITOR ENCUENTRE UNA ANOMALÍA PUEDE HACER LAS RECOMENDACIONES PERTINENTES, PERO NO SERÁ RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS NECESARIAS PARA ELIMINAR LA FALLA ENCONTRADA.

PARA QUE LAS RECOMENDACIONES SEAN VÁLIDAS, EL AUDITOR DEBE APOYARSE EN:

- 1) LO ADECUADO DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL DE UNA FASE OPERACIONAL.
- 2) LA VALIDEZ DEL CONTROL DEPARTAMENTAL EN RELACIÓN A:
 - A) LAS POLÍTICAS GENERALES DE LA COMPAÑÍA.
 - B) LAS RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS.

c) LAS NECESIDADES DE LA GERENCIA.

d) LOS ASUNTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.

INFORME:

TODO TRABAJO DE AUDITORÍA DEBE CULMINAR CON UN INFORME EN DONDE SE MUESTRAN LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS Y MÉTODOS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL, INDICANDO LAS DEFICIENCIAS Y NECESIDADES DETECTADAS DEL ÁREA SUJETA A REVISIÓN, ASÍ COMO SUS REPERCUSIONES Y LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN, QUE DEBEN LLEVARSE A CABO PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS.

EL INFORME ES EL REFLEJO DE LA CALIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR. LAS SITUACIONES CUESTIONABLES, SE DEBEN PRESENTAR CON CLARIDAD A EFECTO DE QUE LA ALTA GERENCIA TENGA A SU ALCANCE LOS ELEMENTOS DE JUICIO NECESARIOS PARA UNA TOMA DE DECISIONES OPORTUNA Y CORRECTA.

EL OBJETIVO DEL INFORME ES PRESENTAR A LA GERENCIA LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA AUDITORÍA EFECTUADA EN UN ÁREA O DEPARTAMENTO OPERATIVO, CON TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA QUE LE PUEDA SERVIR COMO BASE PARA EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMICIDAD DEL MISMO, Y EN SU CASO, TOMAR LAS DECISIONES QUE PROCEDAN PARA LOGRARLO.

EL AUDITOR DEBE FORMULAR SU INFORME EN BASE A:

- A) LA INFORMACIÓN OBTENIDA DURANTE EL DESARROLLO DEL TRABAJO ANALIZADA, VERIFICADA Y EVALUADA AMPLIAMENTE,
- B) EL ESTUDIO DE LOS CONTROLES OPERATIVOS EN VIGOR RELACIONADOS CON LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, PLANES DE OPERACIÓN, ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN, RELACIONES ENTRE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS, PERSONAL, ORGANIZACIÓN, ETC.
- C) CONSIDERAR DETALLADAMENTE LAS VARIACIONES FAVORABLES EN LOS COSTOS QUE RESULTEN DE PONER EN PRÁCTICA SUS RECOMENDACIONES.
- D) DEBE TOMAR EN CUENTA EL FACTOR HUMANO QUE SE VERÁ AFECTADO CON LA IMPLANTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.
- E) PRESENTAR EL INFORME CON LA MAYOR OPORTUNIDAD, YA QUE REPORTAR COSAS EXTEMPORÁNEAMENTE, REDUCE SU BENEFICIO E IMPORTANCIA.

PROCESO DEL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA LA FORMULACIÓN DEL INFORME -

DE AUDITORÍA OPERACIONAL, ES SIMILAR, EN SU CONTEXTO GENERAL, AL DE LOS INFORMES DE AUDITORES INTERNOS O EXTERNOS:

- A) PROCURAR QUE EL LECTOR NO PIERDA EL INTERÉS DE CONOCER LO EXPUESTO EN TODO EL INFORME,
- B) QUE MEDIANTE EL INFORME, EL LECTOR PUEDA CONOCER, JUZGAR Y EVALUAR LA LABOR EFECTUADA.

CONTENIDO DEL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

EL INFORME DEBE PRESENTAR UN CONTENIDO FIEL Y OBJETIVO, POR LO QUE ES CONVENIENTE SE TOMEN EN CUENTA LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES:

- 1) RESALTAR LOS PUNTOS O ASPECTOS EN QUE MEJORARÁN LAS OPERACIONES.
- 2) NO INCLUIR OBSERVACIONES MENORES.
- 3) HACER EL INFORME LO MÁS CORTO POSIBLE.
- 4) REDACTAR EN TÉRMINOS QUE ENTIENDA EL GERENTE.
- 5) PRESENTAR CRÍTICAS CON RECOMENDACIONES CONSTRUCTIVAS.
- 6) SÓLO DEBERÁ PUBLICARSE MATERIAL QUE HAYA SIDO DISCUTIDO CON LOS SUPERVISORES DE OPERACIÓN.
- 7) EN CUANTO A LA ESTRUCTURA DEL INFORME SE SUGIE

RE EL SIGUIENTE LINEAMIENTO:

- INTRODUCCIÓN.
- ALCANCE.
- RESULTADOS.
- RECOMENDACIONES.
- RESUMEN.

PRESENTACION Y DISTRIBUCION

ES RECOMENDABLE PARA LA PRESENTACIÓN DEL INFORME, QUE SEA CORTO, COMPLEMENTANDO CON DIAGRAMAS, GRÁFICAS, ETC., QUE AYUDEN A CAPTAR EN DETALLE LA INFORMACIÓN DEL MISMO.

DADO QUE EN EL INFORME SE ENFATIZAN LOS ASUNTOS Y RESULTADOS MÁS IMPORTANTES DERIVADOS DE LA REVISIÓN, ES CONVENIENTE ANEXAR UNA CÉDULA DE OBSERVACIONES, PARA INFORMAR DE TODAS LAS DEMÁS FALLAS ENCONTRADAS. DICHA CÉDULA DEBE CONTENER LAS SIGUIENTES SECCIONES:

- SITUACIÓN ENCONTRADA.
- ERRORES O DESVIACIONES PRODUCIDAS.
- POLÍTICAS O PROCEDIMIENTOS QUE NO SE OBSERVAN.

- INVESTIGACIONES ADICIONALES.
- ACCIÓN A TOMAR.

GENERALMENTE UN INFORME ES DISTRIBUIDO DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA, SIN EMBARGO, LA DISTRIBUCIÓN DE UN INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL DEBE TENER UN AMPLIO CAMPO DE LECTORES.

EL INFORME VA DIRIGIDO A:

- AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- AL ADMINISTRADOR GENERAL.
- AL AUDITOR GENERAL.
- AL GERENTE O EJECUTIVO RESPONSABLE DEL ÁREA EXAMINADA.

TAMBIÉN ES RECOMENDABLE QUE SE ENVÍEN COPIAS DE LOS INFORMES A AQUELLOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS QUE SE HAYAN VISTO AFECTADOS POR LAS SITUACIONES ENCONTRADAS EN EL DEPARTAMENTO AUDITADO.

SI EL INFORME ES LEÍDO Y DISCUTIDO EN UNA JUNTA, POR TODOS LOS ELEMENTOS INVOLUCRADOS, SERÁ UNA MAGNÍFICA FORMA DE CONCLUIR LA AUDITORÍA, YA QUE ADEMÁS DE QUE HAYA OPORTUNIDAD DE TOMAR LAS DECISIONES DEL CASO, CONSTITUYE UNA DEMOS

TRACIÓ N DEL RESPALDO E INTERÉS QUE TIENEN LOS ALTOS EJECUTIVOS POR EL TRABAJO DEL AUDITOR.

COMO CONCLUSIÓN, LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL, SE RESUMEN EN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- 1.- DETERMINAR LAS ÁREAS QUE SE VAN A ESTUDIAR.
- 2.- FAMILIARIZAR AL AUDITOR CON LOS PLANES, LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA A REVISAR.
- 3.- ENTREVISTAS CON EL PERSONAL CLAVE (FUNCIONARIOS, EMPLEADOS, ETC.).
- 4.- INVESTIGAR LO MÁS IMPORTANTE Y FÁCILMENTE ASEQUIBLE PARA REALIZAR UN ANÁLISIS Y DECIDIR SI LOS RESULTADOS OBTENIDOS IMPLICAN OPORTUNIDADES PARA MEJORAR.
- 5.- POR ÚLTIMO, SE ELABORA UN ESCRITO DE RESULTADOS, PRESTANDO ATENCIÓN A LOS PROBLEMAS OBSERVADOS EN TÉRMINOS ESPECÍFICOS.

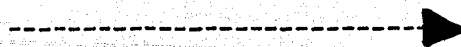
II.2. PROCESO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

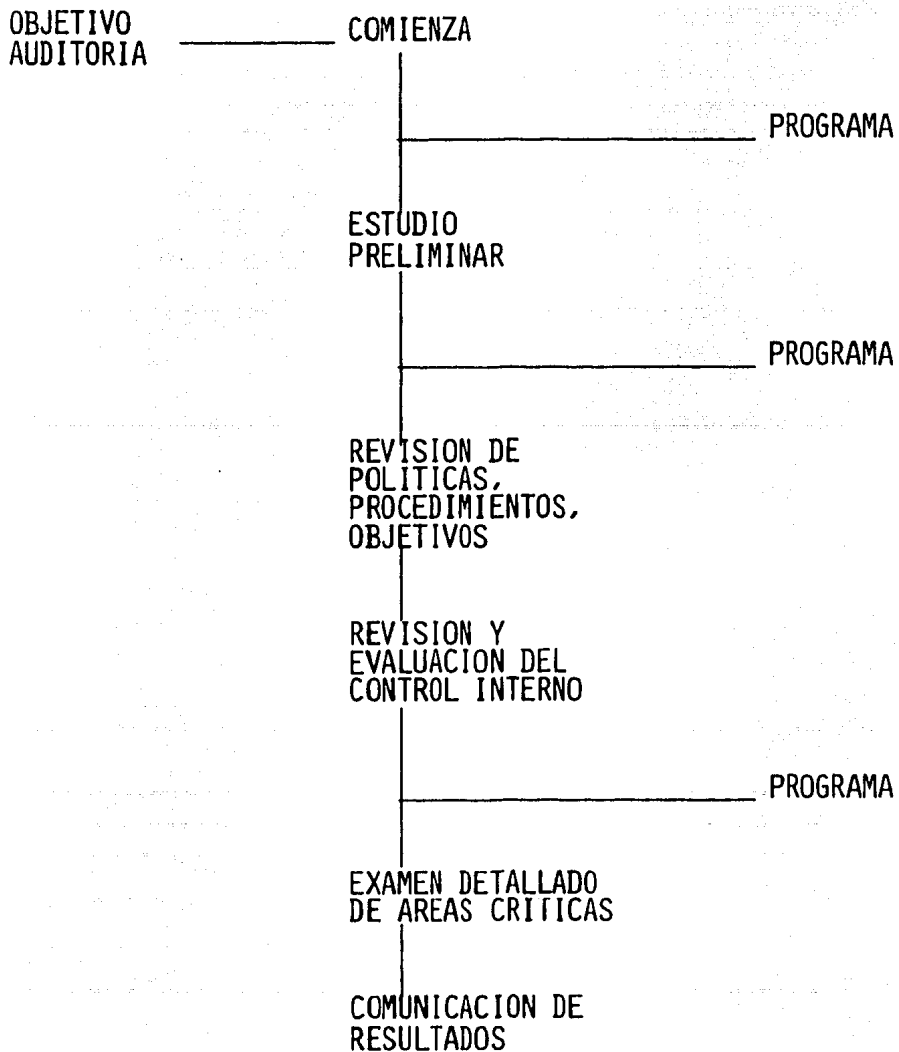
EL PROCESO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL, SE INICIA AL DETERMINAR SU OBJETIVO Y REALIZANDO EL PROGRAMA RELATIVO A UN ESTUDIO PRELIMINAR, EN EL QUE SE DETERMINA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN EN ASPECTOS OPERATIVOS, JURÍDICOS Y DE CON-

TROL INTERNO.

EL SIGUIENTE PASO DENTRO DEL PROCESO, ES LA ELABORACIÓN - DEL PROGRAMA RELATIVO A LA REVISIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y OBJETIVOS, ASÍ COMO LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO. EN EL CURSO DE ÉSTA, SE - DETECTAN LAS AREAS CRÍTICAS, MISMAS QUE CONSTITUIRÁN LA SI - GUIENTE ETAPA DEL PROCESO, ES DECIR, SE REALIZARÁ EN FORMA MÁS PROFUNDA EL ANÁLISIS DE LAS MISMAS Y COMO CULMINACIÓN, LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA EL ESQUEMA DEL PROCESO OPERACIONAL:



PROCESO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

SIGNIFICADO DEL ESQUEMA DEL PROCESO OPERACIONAL:

ESTUDIO PRELIMINAR

CAPTURA DE DATOS. EN ESTA FASE SE BUSCA OBTENER INFORMACIÓN GENERAL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- DE OPERACIÓN. GIRO, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, TIPO DE MERCADO, PRODUCTO, MEDIO AMBIENTE, POLÍTICAS DE CRÉDITO, VENTAS, PERSONAL, ETC.
- JURÍDICAS. TIPO DE SOCIEDAD, RÉGIMEN DE PROPIEDAD, PATENTES, REGALÍAS, ATRIBUCIONES Y FACULTADES ADMINISTRATIVAS, PODERES OTORGADOS, ETC.
- DE CONTROL INTERNO. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, MANUALES DE LA ORGANIZACIÓN, PROCEDIMIENTOS, PLANEACIÓN, SISTEMATIZACIÓN, REGISTROS QUE PROTEJAN ACTIVOS Y CONTROLÉN PASIVOS, PRODUCTOS O GASTOS, SUPERVISIÓN, ETC.

LA INFORMACIÓN QUE SE MENCIONA EN LOS TRES PUNTOS ANTERIORES PROVIENE DE ENTREVISTAS A DIFERENTES NIVELES Y EXAMEN DE LA DOCUMENTACIÓN, INSPECCIÓN DE INSTALACIONES, ETC.

REVISION DE OBJETIVOS Y POLITICAS

COMPRESIÓN DE LAS ACTIVIDADES MEDIANTE LA REVISIÓN DE:

- HISTORIA Y ANTECEDENTES DE PROGRAMAS; RAZONES QUE FUNDAMENTAN LA APLICACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN; OBJETIVOS; AUTORIDAD INVESTIDA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS; RESPONSABILIDADES; FINANCIAMIENTO Y ASIGNACIONES PRESUPUESTALES; SI LOS ESTATUTOS ESTÁN ACORDES CON EL ACTA CONSTITUTIVA, ETC.
- ACTIVIDADES CON O SIN AUTORIZACIÓN; O SEA, INCONSISTENCIA ENTRE ACTIVIDADES Y AUTORIZACIONES.

REVISION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

EVALUAR LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO E IDENTIFICAR AREAS BÁSICAS A TRAVÉS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA: QUE CONSISTE EN EL EXAMEN Y RASTREO DE MUESTRAS DE OPERACIONES DE CADA ACTIVIDAD, DESDE SU ORIGEN HASTA SU FINAL; INSPECCIÓN FÍSICA DEL FLUJO DE OPERACIONES; INFORMACIÓN A LA GERENCIA.

EXAMEN DE AREAS CRITICAS

EVALUACIÓN DE HALLAZGOS, PARA DETERMINAR DECISIONES CORRECTIVAS A TRAVÉS DE AMPLIAS PRUEBAS SELECTIVAS EN AREAS CRÍTICAS, COMPRENDIENDO REGISTROS, DOCUMENTOS Y ARCHIVOS, ASÍ COMO CONFIRMAR Y VERIFICAR LA PRUEBA DE INFORMACIÓN.

PROGRAMA DE TRABAJO

LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PRESCRITOS, SE ACATAN CON FORME A LO AUTORIZADO POR LA DIRECCIÓN; EL SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO ESTAN ACORDES A LO PLANEADO Y APLICADOS EN FORMA EFICIENTE, EFICAZ Y ECONÓMICA, Y PROPORCIONA UN CONTROL SATISFACTORIO DE COSTOS, EGRESOS, INGRESOS, ETC.

LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO SON:

- ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS PRESCRITAS.
- EFICIENCIA OPERATIVA.
- LOGRO DE PLANES ESTABLECIDOS.
- EFICIENCIA Y ECONOMÍA EN LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS, ETC.

CULMINACION DE LA LABOR DE AUDITORIA

EL AUDITOR AL EVALUAR, DEBERÁ CONSIDERAR EN TÉRMINOS GENERALES, SI LA EMPRESA ESTÁ LOGRANDO SU MISIÓN Y OBJETIVO EN LAS AREAS EXAMINADAS. Y DEBERÁ RATIFICAR LAS AREAS DISPONIBLES O PROBLEMÁTICAS, EMITIR CRITERIOS, EXPLICAR CAUSAS, PUNTUALIZAR EFECTOS Y LLEGAR A CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

COMUNICACION DE RESULTADOS

EL AUDITOR DEBE POSEER LA SUFICIENTE HABILIDAD DE:

- FACILIDAD DE REDACCIÓN.
- DECISIÓN SOBRE FORMATOS, CONTENIDO Y CLASES DE INFORMES.
- ESTABLECER ÍNDICE DEL INFORME, POR CAPÍTULOS.

EL INFORME TAMBIÉN DEBERÁ CONTENER LOS COMENTARIOS DE FUNCIONARIOS RESPONSABLES Y LAS RECOMENDACIONES DEL AUDITOR.

11.3. PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

PLANEAR SIGNIFICA PREVER EL FUTURO, ANTICIPARSE A LOS HECHOS, LO QUE PERMITE QUE SE FIJEN LAS METAS Y PROPÓSITOS

HOY PARA EL MAÑANA, DANDO ASÍ MAYOR SENTIDO Y RAZÓN DE SER A LOS ACTOS, CONOCIÉNDOSE A DÓNDE SE QUIERE LLEGAR, Y QUÉ - SE QUIERE LOGRAR.

PLANEAR, ES LA PRIMERA FASE DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA, Y CONSISTE EN DECIDIR ANTICIPADAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE VAN A EMPLEAR, LA EXTENSIÓN QUE SE LE DARÁN A LAS PRUEBAS, LA OPORTUNIDAD DE SU APLICACIÓN Y LOS PAPELES DE TRABAJO QUE SE ELABORARÁN, ASÍ COMO LA ASIGNACIÓN DEL PERSONAL QUE DEBERÁ REALIZAR EL TRABAJO.

LA ACCIÓN DE PLANEAR LAS ACTIVIDADES, PERMITE AL AUDITOR - FIJAR SUS METAS, DELINEAR LOS CURSOS DE ACCIÓN, ESTABLECER LAS REGLAS A SEGUIR, PARA QUE LAS CIRCUNSTANCIAS Y EVENTUALIDADES SE AJUSTEN A SU VOLUNTAD, MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE UN BUEN PLAN QUE LE PERMITA PREVER LOS POSIBLES FACTORES Y ELEMENTOS QUE PUEDAN INCIDIR EN LAS ACCIONES.

PLAN DE ACCION

PARA QUE UN PLAN TENGA SENTIDO, DEBE SER ESTRUCTURADO DE - TAL MANERA QUE SEA MEDIBLE Y RAZONABLE. ES NECESARIO QUE SEA ELABORADO TENIENDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES: CANTIDAD, CALIDAD, COSTO Y TIEMPO.

CUANDO SE HABLA DE CANTIDAD, SE REFIERE A QUE EL VOLUMEN -

DE TRABAJO QUE SE VAYA A EFECTUAR, NO EXCEDA DE LOS LÍMITES DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

CUANDO SE HABLA DE CALIDAD, SE DEBE TOMAR EN CONSIDERACIÓN EL ALCANCE, ENFOQUE Y RESULTADOS DESEADOS EN CADA PROYECTO.

EL COSTO DEL PLAN DE ACCIÓN NUNCA DEBERÁ REBASAR EL BENEFICIO ESPERADO DEL TRABAJO; SI LO REBASARA, EL PLAN RESULTARÍA INCOSTEABLE.

EN CUANTO AL TIEMPO, EL PLAN DEBE SUJETARSE A UN CALENDARIO QUE MUESTRE, EN ORDEN, LAS PRIORIDADES Y LA CANTIDAD ESTIMADA DE HORAS, DIAS, ETC., QUE SE LLEVARÁ A CADA PROYECTO.

PARA DETERMINAR LA EXTENSIÓN O ALCANCE DE LAS PRUEBAS QUE SE VAN A HACER EL AUDITOR DEBE:

- CONOCER CÓMO SE MANEJA LA ENTIDAD Y QUÉ PROBLEMAS TIENE IMPLÍCITOS.
- CONOCER SU HISTORIA FINANCIERA.
- INSPECCIONAR LA PLANTA Y SUS OFICINAS.
- CONOCER SUS POLÍTICAS BÁSICAS DE CONTABILIDAD.
- ESTUDIAR Y EVALUAR SU SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

ESTOS ELEMENTOS LE SERVIRÁN AL AUDITOR PARA PLANEAR EN UNA FORMA MÁS ADECUADA LA AUDITORÍA.

OBJETIVOS DE LA PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

PRIMERAMENTE, ES NECESARIO EVALUAR LA SITUACIÓN QUE GUARDA LA EMPRESA EN TODOS SUS PUNTOS Y DESDE TODOS SUS ANGULOS; LO QUE PERMITIRÁ JERARQUIZAR EN FORMA MÁS ADECUADA Y RAZONABLE LAS AREAS EN LAS QUE SE DEBERÁ TOMAR ACCIÓN. PARA LOGRAR LA ADECUADA JERARQUIZACIÓN, SE CUENTA CON LOS SIGUIENTES ELEMENTOS, QUE TOMADOS CONJUNTAMENTE PROPORCIONAN UN PANORAMA SÓLIDO, OBJETIVO Y LÓGICO QUE SERVIRÁ DE BASE PARA DESARROLLAR LOS PROGRAMAS Y CALENDARIOS DE ACCIÓN; ESTOS ELEMENTOS SON:

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA

ESTA TÉCNICA CONSISTE EN UTILIZAR CON MAYOR EFICACIA, PRECISIÓN Y SEGURIDAD LAS CIFRAS PRESENTADAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS, PROPORCIONANDO BASES MÁS SÓLIDAS Y CONFIABLES PARA TOMAR DECISIONES. MEDIANTE ESTA TÉCNICA SE PUEDEN APRECIAR LOS CAMBIOS SUFRIDOS POR LA EMPRESA, CUYAS CAUSAS SON LAS OPERACIONES QUE VIENE REALIZANDO EN TODAS SUS AREAS, MISMAS QUE SON EL OBJETO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

VOLUMEN DE LAS OPERACIONES

EL VOLUMEN DE LAS OPERACIONES ES UN FACTOR IMPORTANTE QUE DEBE SER TOMADO EN CUENTA POR TODO AUDITOR EN EL PROCESO DE ASIGNAR PRIORIDADES A LAS DIFERENTES AREAS, CONCEPTOS Y OPERACIONES A REVISAR, AYUDÁNDOLE A JERARQUIZAR CON MAYOR PROPIEDAD SU PLAN DE TRABAJO.

MONTO DE LAS OPERACIONES

AYUDA A LA ASIGNACIÓN DE PRIORIDADES EN LA PLANEACIÓN DEL TRABAJO, O SEA EL VALOR DE LAS OPERACIONES.

PETICIONES EXPRESAS

LAS PETICIONES EXPRESAS DE LOS EJECUTIVOS, SE PRESENTAN COMO SOLICITUDES POR PARTE DE FUNCIONARIOS DE LA COMPAÑÍA PARA PARTICIPAR EN LA EVALUACIÓN DE ALGUNA OPERACIÓN. ESTAS SOLICITUDES SON MUY IMPORTANTES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.

EN BASE A LOS CRITERIOS EMITIDOS POR EL I.M.C.P. EL OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN ES EL DE SUMINISTRAR AL AUDITOR ELEMENTOS DE JUICIO SUFICIENTES Y COMPETENTES PARA PODER EMITIR SU OPINIÓN. SE REALIZA MEDIANTE TÉCNICAS QUE HAN SIDO DEPU

RADAS POR LA EXPERIENCIA Y EL TIEMPO, DEBIENDO SUJETARSE A LAS CONDICIONES CAMBIANTES QUE SE PRESENTAN EN CADA UNO DE LOS NEGOCIOS. POR LO TANTO, CADA TRABAJO A REALIZAR TIENE CARACTERÍSTICAS Y PECULIARIDADES PROPIAS QUE EXIGEN QUE - LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA SEAN ADAPTADOS A LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE CADA SITUACIÓN Y OBTIENEN LA EXTENSIÓN Y OPORTUNIDAD EN QUE VAN A SER UTILIZADAS, ASÍ COMO - LOS PAPELES DE TRABAJO EN QUE REGISTRARÁN SUS RESULTADOS.

POR TANTO EN UN TRABAJO DETERMINADO EXISTEN CONDICIONES PARTICULARES QUE PUEDEN Y DE HECHO HACEN VARIAR LA FORMA EN QUE SE REALIZA LA AUDITORÍA. LAS MÁS IMPORTANTES DE ÉSTAS CONDICIONES SON:

- 1.- EL OBJETIVO, CONDICIONES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO QUE SE VA A REALIZAR.
- 2.- LOS OBJETIVOS PARTICULARES DE CADA FASE DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.
- 3.- LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DEL ÁREA DE LA EMPRESA QUE SE VA A REVISAR.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE AUDITORIA

CUANDO EL AUDITOR EMITE SU OPINIÓN RESPECTO AL RESULTADO -

DE SU TRABAJO, ADQUIERE RESPONSABILIDAD, NO SÓLO CON LA - -
EMPRESA O CON LA PERSONA QUE CONTRATÓ SUS SERVICIOS SINO - -
CON UN GRAN NÚMERO DE PERSONAS QUE VAN A UTILIZAR EL RESULTADO DE SU TRABAJO COMO BASE PARA TOMAR DECISIONES IMPORTANTES.

COMO CONSECUENCIA DE LO ANTERIOR EL AUDITOR DEBE EFECTUAR - -
SU TRABAJO CON REQUISITOS MÍNIMOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS,
ES DECIR, OBSERVAR LAS NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE - -
ACEPTADAS. HE AQUÍ LA GRAN IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN - -
DENTRO DE LA AUDITORÍA.

OTRO ASPECTO IMPORTANTE QUE PRODUCE LA PLANEACIÓN EN LA - -
AUDITORÍA, ES CONOCER DE ANTEMANO QUÉ HACER, CÓMO HACERLO,
CUÁNDO Y QUIÉN O QUIÉNES DEBERÁN LLEVAR A CABO UN TRABAJO;
DECIDIR PREVIAMENTE CUÁLES SON LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITQ
RÍA QUE SE VAN A EMPLEAR; CUÁL ES LA EXTENSIÓN QUE VA A DAR
SE A ESAS PRUEBAS; EN QUÉ OPORTUNIDAD SE VAN A APLICAR Y -
CUÁLES SON LOS PAPELES DE TRABAJO EN QUE SE VAN A REGISTRAR
ESOS RESULTADOS.

LA IMPORTANCIA DE PLANEAR ESTA FUNDAMENTADA SOBRE CUATRO -
RAZONES QUE SON:

- 1.- ELIMINA LA INCERTIDUMBRE.
- 2.- ENFOCA LA ATENCIÓN HACIA LOS OBJETIVOS.

3.- REDUCE LOS COSTOS.

4.- FACILITA EL CONTROL.

EN RELACIÓN A LA INCERTIDUMBRE, LA PLANEACIÓN SE CONVIERTE EN UNA NECESIDAD, POR LO INCIERTO DEL FUTURO.

NO SE LOGRA ELIMINAR LA INCERTIDUMBRE PERO PLANEAR ORIENTA HACIA LA CONSECUSSION DE LOS OBJETIVOS. APARTE LOS PLANES - GLOBALES BIEN ESTUDIADOS UNIFICAN LAS ACTIVIDADES INTERDE - PARTAMENTALES Y REDUCE LOS COSTOS AL MÍNIMO.

LA PLANEACIÓN HACE POSIBLE LA UTILIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN FORMA ORDENADA POR LO TANTO, TODOS LOS ESFUERZOS SE DIRIGEN HACIA LA OBTENCIÓN DE UN RESULTADO, OBTENIÉNDOSE MINIMIZA - CIÓN DE LAS OPERACIONES DE LA ENTIDAD Y FACILITA EL CONTROL.

PROGRAMA DE TRABAJO

LA PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA SE CONSIGNA POR ESCRITO EN LO QUE SE CONOCE COMO PROGRAMAS DE TRABAJO DE AUDITORÍA.

EL PROGRAMA DE TRABAJO ES TAN SÓLO UNA GUÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE DEBE APLICAR EL AUDITOR EN EL EXAMEN, QUE VA A REALIZAR, Y DE ESTA MANERA SE EVITA OMITIR PROCEDIMIENTOS.

EL PROGRAMA DE AUDITORÍA DEBE SER FLEXIBLE Y ESTÁ SUJETO A

LAS MODIFICACIONES RESULTANTES DE OBSERVACIONES OBTENIDAS - DENTRO DEL DESARROLLO DEL EXAMEN, YA SEA AUMENTANDO, DISMINUYENDO, MODIFICANDO U OMITIENDO LOS PROCEDIMIENTOS ORIGINALMENTE PREVISTOS.

EN TODA AUDITORÍA DEBE EXISTIR UN PROGRAMA DE TRABAJO ANTES DE INICIAR LA REVISIÓN.

EXISTEN VARIOS CRITERIOS PARA CLASIFICAR LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA:

- 1.- POR SU ELABORACIÓN: PROVISIONAL Y DEFINITIVO.
- 2.- POR LA PROFUNDIDAD DEL EXAMEN: GENERAL Y DETALLADO.

TANTO LA PLANEACIÓN COMO EL PROGRAMA, SE ELABORAN CON BASE A LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN Y A LAS HERRAMIENTAS CON QUE SE CUENTE.

VENTAJAS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

- 1.- ESTABLECER DIVISIÓN DE TRABAJO ENTRE EL PERSONAL DE AUDITORÍA.
- 2.- AHORRO DE TIEMPO, DAR EXPLICACIONES VERBALES.
- 3.- CONTIENE LOS PROCEDIMIENTOS ESENCIALES DE LA EMPRESA.

- 4.- SE OBSERVA CLARAMENTE EL AVANCE DE LA AUDITORÍA EN CADA SECCIÓN DEL EXAMEN.
- 5.- ES UNA BASE PARA LA PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE AÑOS SUBSECUENTES.
- 6.- FACILITA LA SUPERVISIÓN DE PAPELES DE TRABAJO.

LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO PUEDEN SER DE LA FORMA SIGUIENTE:

- A) PROGRAMA DE CONTROL INTERNO, QUE CONTENDRÁ LA DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA FORMA EN QUE OPERA LA EMPRESA O DEPARTAMENTO AUDITADO, MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, REGISTROS DE ACTIVOS, PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN, ETC.
- B) PROGRAMAS DE TRANSACCIONES, CONTIENEN LAS PRUEBAS DE TRANSACCIONES O PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBAR EL CONTROL INTERNO.
- C) PROGRAMAS DE EXAMEN DE CUENTAS O SALDOS, CONTIENE LOS PROCEDIMIENTOS A UTILIZAR, PARA COMPROBAR LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA DEBEN REVISARSE PERIÓDICAMENTE CON BASE EN LAS CONDICIONES CAMBIANTES DE LA EMPRESA, EFECTUANDO LOS CAMBIOS NECESARIOS EN LOS PRINCIPIOS, NORMAS Y

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.

POR LO TANTO, DEBE CONSIDERARSE QUE EL PROGRAMA DE TRABAJO ES UN PUNTO DE PARTIDA Y AL MISMO TIEMPO, UNA GUÍA CONSTANTE EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORÍA, QUE MUESTRA EN FORMA OBJETIVA EL PLAN INICIAL, LOS CAMBIOS HABIDOS, ASÍ COMO EL RESUMEN DEL TRABAJO EFECTUADO.

NORMAS RELATIVAS A LA PLANEACION DE LA AUDITORIA

LAS NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS SON LOS REQUISITOS DE CALIDAD RELATIVOS A LA PERSONALIDAD DEL AUDITOR, AL TRABAJO QUE DESEMPEÑA Y A LA INFORMACIÓN QUE RINDE COMO RESULTADO DE DICHO TRABAJO.

LAS NORMAS DE AUDITORÍA SE PUEDEN CLASIFICAR EN TRES:

- A) NORMAS PERSONALES.
- B) NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.
- C) NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN.

LAS NORMAS PERSONALES SE REFIEREN AL CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL CON QUE EL AUDITOR DEBE REALIZAR SU TRABAJO.

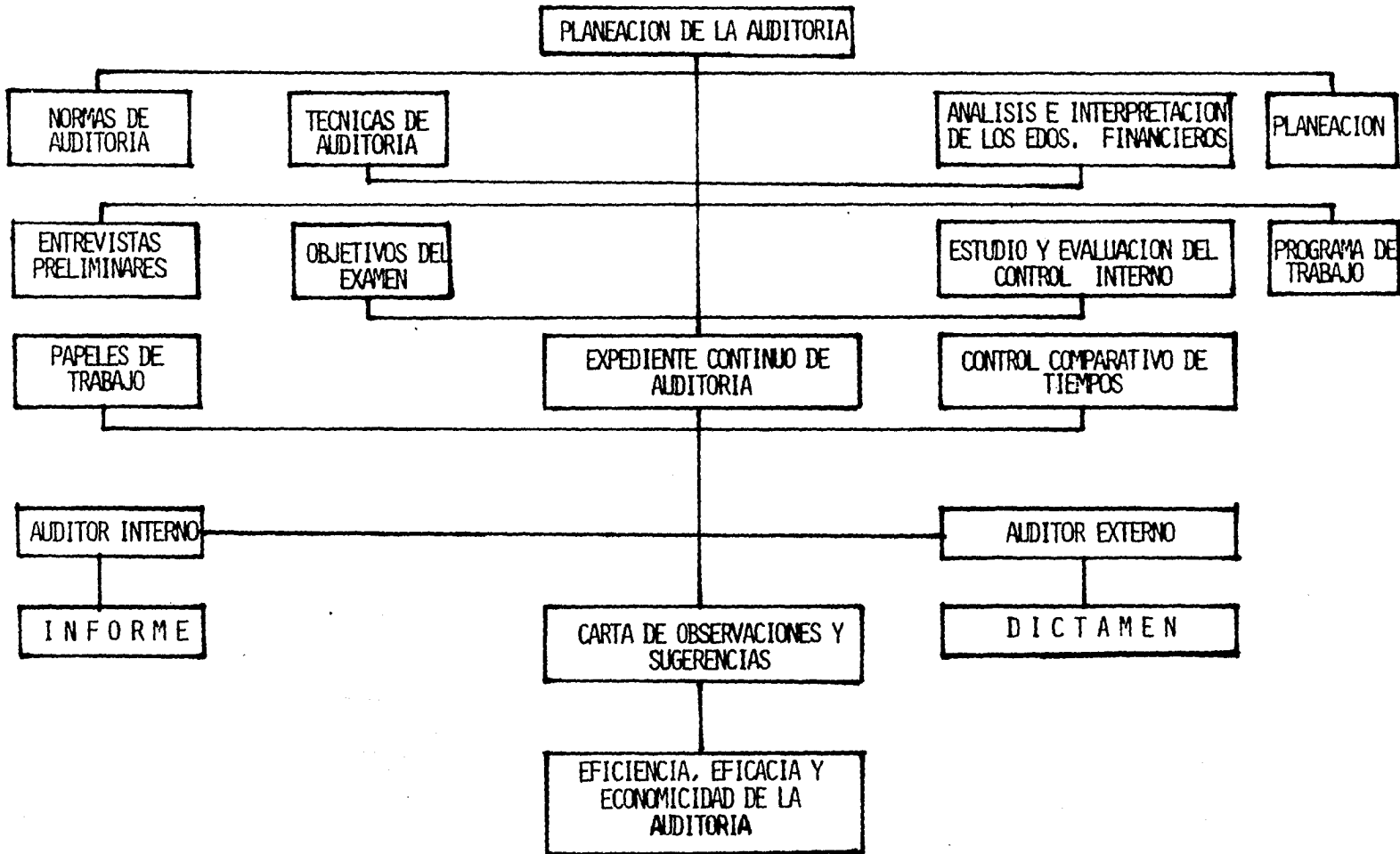
LA NORMA DE PLANEACIÓN Y SUPERVISIÓN PARA QUE UN TRABAJO PROFESIONAL LLEVE PERSPECTIVAS A REALIZARSE CON ÉXITO RAZO

NABLE DEBE PREVER, ANTES DE EMPRENDER CADA FASE DEL TRABAJO, CUÁLES PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA VAN A EMPLEARSE, LA EXTENSIÓN Y OPORTUNIDAD EN QUE VAN A REGISTRARSE LOS RESULTADOS.

EL AUDITOR DEBE AUXILIARSE, PARA LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE RUTINA Y PARA LOS JUICIOS Y DECISIONES MENORES, DE AYUDANTES DEBIDAMENTE JERARQUIZADOS, DE ACUERDO AL TIPO DE TRABAJO QUE SE VA A REALIZAR Y CON SU PROPIA CAPACIDAD Y PREPARACIÓN.

TODO TRABAJO REALIZADO POR LOS AYUDANTES DEBE IR ACOMPAÑADO DE UN PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN QUE PERMITA DIRIGIRLOS Y ORIENTARLOS.

CUADRO DE PLANEACION DE LA AUDITORIA



II.4. ORGANIZACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

ORGANIZAR CONSISTE EN COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE TODOS -
LOS INDIVIDUOS QUE INTEGRAN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA -
CON EL PROPÓSITO INMEDIATO DE OBTENER EL MÁXIMO DE ELEMEN -
TOS PARA LLEVAR A CABO UNA EFICAZ REVISIÓN, ACORDE A LOS OB -
JETIVOS DESCRITOS EN LA PLANEACIÓN.

EL AUDITOR DEBE ASIGNAR A CADA UNO DE LOS SUPERVISORES Y --
AYUDANTES, SUS ACTIVIDADES, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDA -
DES. DEBE BUSCAR UNA EFICIENTE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR LA
INTEGRACIÓN DEL TRABAJO Y SELECCIONAR DEBIDAMENTE AL PERSO -
NAL, BUSCANDO QUE CADA INDIVIDUO REUNA LOS CONOCIMIENTOS, -
EXPERIENCIAS, HABILIDADES QUE ASEGUEN UNA EXITOSA REALIZA -
CIÓN DE SU TRABAJO.

II.5. INTEGRACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DEBE PROMOVER SU DESA -
RROLLO POR MEDIO DE LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL, QUE DEBE
SER SUPERVISADO ADECUADAMENTE, PARA QUE REALICEN UN BUEN -
TRABAJO.

II.6. DIRECCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

POR MEDIO DE LA SUPERVISIÓN DEL TRABAJO, SE LOGRA VER LA -
REALIZACIÓN EFECTIVA DE TODO LO PLANEADO, QUE CONSISTE EN -
GUIAR Y VIGILAR A LOS ENCARGADOS DE LA AUDITORÍA. LA ESEN-
CIA DE ESTE ELEMENTO ES LA COORDINACIÓN DEL TRABAJO A CARGO
DEL SUPERVISOR QUE SE ENCARGA DE DIRIGIR Y SUPERVISAR.

II.7. CONTROL DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

CONSISTE EN LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS, CON EL FIN DE -
CORREGIR, MEJORAR Y FORMULAR NUEVOS PLANES, QUE DEBEN - -
IMPLEMENTAR NORMAS A CUMPLIR PARA LA INTERPRETACIÓN DEL --
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

C A P Í T U L O III

EL FUNCIONAMIENTO OPERACIONAL DE UNA COMPANIA DE SEGUROS

EL PROPÓSITO DE ESTE CAPÍTULO ES DAR A CONOCER DE UNA MANERA GENERAL EL FUNCIONAMIENTO OPERACIONAL DE SEGUROS "LA UNIDAD", RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA EN CUESTIÓN.

III.1. P L A N E A C I O N

POR MEDIO DE LA PLANEACIÓN CONOCEMOS EL CURSO DE LA ACCIÓN QUE HA TRAZADO LA COMPAÑÍA DE SEGUROS A FIN DE LLEGAR A SUS OBJETIVOS Y METAS.

EL MÉTODO QUE ESTA COMPAÑÍA HA ADOPTADO PARA LA CONSECUCIÓN DE SUS FINES ES LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO.

LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO CONSISTE EN SABER CÓMO SE VAN A LOGRAR LAS METAS A UN FUTURO LEJANO.

PARA FIJAR LAS METAS DEL AÑO EN CURSO, PRIMERO SE DEBE CONOCER, QUE ES LO QUE SE QUIERE LOGRAR A LARGO PLAZO; DIVIDIR ESTA META EN PERÍODOS PARA AVANZAR UN PORCENTAJE CADA AÑO - HASTA LLEGAR A LA META PROPUESTA.

TODAS LAS AREAS DE LA COMPAÑÍA TIENEN QUE DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES DE UNA MANERA CONJUNTA PARA PODER LOGRAR ESA META VIENDO A LA COMPAÑÍA COMO UN TODO.

ES IMPORTANTE RESALTAR EL HECHO DE QUE TODAS LAS AREAS DEBEN TRABAJAR CONJUNTAMENTE. CADA ÁREA PARTICIPA EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y OFRECE SUS METAS COORDINÁNDOLAS ENTRE SI, PARA QUE UNIDOS SUS ESFUERZOS LLEVEN A LA EMPRESA A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS.

EL RESULTADO GRAVE DE QUE NO SE COORDINEN LAS METAS EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN CONJUNTA, ES QUE UNA ÁREA PROPONGA UNA META Y LA CUMPLA SIN ESTAR COORDINADA CON LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO; EL RESULTADO PODRÍA SER QUE EN LUGAR DE ACERCARSE A LOS OBJETIVOS SE ALEJARA DE ELLOS.

LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO IMPLICA UN MÉTODO EN DONDE LOS NIVELES BÁSICOS DE TRABAJO, SE PLANEAN COORDINADAMENTE CON LAS METAS A CUMPLIR, PARA QUE EN CONJUNTO SE PUEDAN OFRECER COMO UNA META MÁS DENTRO DE TODAS LAS METAS QUE LAS DIFERENTES AREAS VAN A PROPONER PARA LA PLANEACIÓN DEL AÑO -

INMEDIATO.

LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO FIJA EL DESTINO AL QUE SE QUIERE LLEGAR, MIENTRAS QUE LOS PLANES ANUALES VAN FIJANDO EL RUMBO DE LO QUE SE DEBE HACER EN EL AÑO, PARA IRSE ACERCANDO POCO A POCO AL OBJETIVO GENERAL.

LA ADMINISTRACIÓN DE LA ASEGURADORA ES POR OBJETIVOS, QUE CONSISTE EN CONOCER CUALES SON LAS FUNCIONES DE LAS DIVERSAS AREAS A FIN DE EVITAR QUE SE DUPLIQUEN O INTERFIERAN ENTRE SÍ, ESTO SUPONE UN CONOCIMIENTO PREVIO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

TODAS LAS ACCIONES DE LOS ADMINISTRADORES Y EL PERSONAL SE LLEVAN A CABO CON EL FIN DE LOGRAR LA META ANUAL, QUE AL LOGRARLA ES GARANTÍA DE QUE SE HA AVANZADO EN FORMA ADECUADA HACIA EL OBJETIVO A LARGO PLAZO PROPUESTO.

EL OBJETIVO DE LA ASEGURADORA ES TENER MÁS ASEGURADOS INDIVIDUALES, ESTO DA UN SENTIDO, UNA DIRECCIÓN, UNA RAZÓN AL TRABAJO Y PERMITE SABER QUE EL ESFUERZO DIARIO ES NECESARIO PARA QUE LA EMPRESA LO LOGRE.

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS SUPONE QUE EXISTEN METAS Y OBJETIVOS POR LOGRAR Y QUE ADEMÁS SE PUEDE IR MIDIENDO SI LA EMPRESA SE ESTÁ ACERCANDO A ELLOS Y PROPORCIONA UN MAR-

CO DE REFERENCIA PARA CADA ACTIVIDAD.

MECANICA DE PLANEACION

- 1.- SE REALIZA UN ESTUDIO DE LA SITUACIÓN DE LA -
COMPañÍA PARA CONOCER SUS PUNTOS FUERTES Y -
SUS PUNTOS DÉBILES.
- 2.- CONOCIDOS LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO ANTERIOR
SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS O -
SEA LAS METAS GENERALES.
- 3.- DEFINIDOS LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO -
PLAZO, SE DAN A CONOCER LAS METAS PARCIALES -
PARA CADA AÑO PARA GARANTIZAR EL LOGRO DE LOS
OBJETIVOS A LARGO PLAZO.
- 4.- PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉ
GICOS ANUALES SE HACE DEL CONOCIMIENTO DE DI-
RECTORES DE CADA ÁREA LAS METAS A LOGRAR Y -
LAS ACTIVIDADES NECESARIAS.
- 5.- UNA VEZ QUE LOS RESPONSABLES HAN CONOCIDO LAS
ACTIVIDADES QUE DARÁN CUMPLIMIENTO A LOS OBJE
TIVOS ESTRATÉGICOS, COORDINARÁN CON SUS SUBAL
TERNOS LAS ACCIONES QUE ESPECÍFICAMENTE APOYA

RÁN EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.

- 6.- UNA VEZ QUE SE EMPIEZA A DAR CUMPLIMIENTO A LAS ACTIVIDADES PLANEADAS, SE INFORMA MENSUALMENTE A LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE LOS LOGROS ALCANZADOS POR MEDIO DEL COORDINADOR RESPONSABLE, CON EL FIN DE APRECIAR EL AVANCE DE LA PLANEACIÓN Y CORRIGIR LAS DESVIACIONES IMPORTANTES QUE SE PRESENTEN Y/O DEFINIR NUEVAS METAS SI ES NECESARIO.

III.2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

SOCIAL

HACER LLEGAR Y PROMOVER EFICAZMENTE LOS BENEFICIOS DEL SEGURO DE PERSONAS EN TODA LA REPÚBLICA, SIRVIENDO A TODOS LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS, CON ESPECIAL ATENCIÓN A LOS NIVELES BAJOS Y MEDIOS, ASÍ COMO A LAS NECESIDADES DE SEGUROS DEL SECTOR OFICIAL, A EFECTO DE PROPORCIONAR OPORTUNAMENTE A LOS BENEFICIARIOS LEGALMENTE DESIGNADOS, LA TRANQUILIDAD ECONÓMICA PREVISTA POR EL ASEGURADO, ADEMÁS DE COADYUVAR CON EL GOBIERNO FEDERAL EN SU FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA SOCIAL Y EN SUS PLANES DE DESARROLLO -

ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PAÍS.

ECONOMICO

OBTENER ÓPTIMO RENDIMIENTO DE SUS OPERACIONES, CONSERVAR E INCREMENTAR EN FORMA AUTOSUFICIENTE SU PATRIMONIO Y LOGRAR LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO DE SEGUROS DE PERSONAS, A FIN DE GARANTIZAR A LOS ACCIONISTAS UN RENDIMIENTO RAZONABLE, A SUS EMPLEADOS UNA FUENTE DE TRABAJO ESTABLE Y A LA ECONOMÍA NACIONAL, AHORROS PARA SU FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO.

SERVICIO

PROPORCIONAR A ASEGURADOS, BENEFICIARIOS, CONTRATANTES, -- AGENTES Y PÚBLICO EN GENERAL, ATENCIÓN EFICAZ Y EFICIENTE, PARA LO CUAL SE MANTENDRÁ UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - ACORDE A LA DINÁMICA DE SUS OPERACIONES, UTILIZANDO RACIONALMENTE SUS RECURSOS, REVISANDO Y ACTUALIZANDO SISTEMÁTICA Y PERMANENTEMENTE SUS PLANES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, A FIN DE MANTENER, PROYECTAR E INCREMENTAR UNA BUENA IMAGEN DE LA COMPAÑÍA.

INSTRUMENTO ASESOR Y REGULADOR

SERVIR COMO INSTRUMENTO ASESOR Y REGULADOR DEL MERCADO DE

SEGUROS DE PERSONAS, SUGIRIENDO A LAS AUTORIDADES HACENDARIAS LAS POLÍTICAS Y ACCIONES QUE BENEFICIEN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA EN MÉXICO.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS A LARGO PLAZO

- 1.- TENER ASEGURADOS EN VIGOR CON SEGURO DE VIDA - INDIVIDUAL Y EN GRUPO, ENTRE EL 40 Y EL 50% - DEL MERCADO POTENCIAL DE SEGUROS.
- 2.- CONTAR CON UN SISTEMA DE COMPUTACIÓN ADECUADO QUE MANTENGA ACTUALIZADAS LAS POLIZAS DE LOS - ASEGURADOS.
- 3.- CONTAR CON MECANISMOS REGIONALES DEL SERVICIO QUE PROPORCIONA ATENCIÓN AL 100% DE LOS ASEGURADOS DEL INTERIOR DE LA REPÚBLICA.
- 4.- REALIZAR CON EXACTITUD, EN EL MOMENTO EN QUE LO SOLICITEN LOS ASEGURADOS, LOS TRÁMITES NECESARIOS, EXCEPTUANDO LOS DE EMISIÓN DE POLIZAS Y LOS DE PAGO DE SINIESTROS.
- 5.- PAGAR SINIESTROS EN UN MÁXIMO DE 5 DÍAS HÁBILES, DESPUÉS DE RECIBIR LOS DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EL DICTAMEN.

6.- MANTENER LAS PRIMAS DE LOS PLANES, POR ABAJO -
DEL PROMEDIO DEL MERCADO:

SEGURO INDIVIDUAL 10% MÍNIMO.

SEGURO DE GRUPO 10% MÍNIMO.

7.- LOGRAR QUE LAS CIFRAS DE LA COMPAÑÍA REPRESENTEN EN PRIMAS EL 50% DE LAS CIFRAS DEL MERCADO DE SEGUROS DE VIDA.

8.- CONTAR CON LAS BASES FORMALES PARA SERVIR COMO ORGANISMO REGULADOR Y ORIENTADOR DEL MERCADO DE SEGURO DE VIDA.

9.- MANEJAR EL SEGURO COLECTIVO DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, COMO UN VERDADERO SEGURO COLECTIVO.

III.3. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

POR ORGANIZACIÓN SE ENTIENDE LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE TODOS LOS INDIVIDUOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA, O SEA LAS RELACIONES QUE SE DAN ENTRE LAS JERARQUÍAS, FUNCIONES Y OBLIGACIONES.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE -

SEGUROS "LA UNIDAD", CON EL FIN DE CONOCER SU ESTRUCTURA ORGÁNICA QUE INDIQUE LAS FUNCIONES Y JERARQUÍAS QUE EXISTEN - DENTRO DE LA EMPRESA. (ANEXO Nº 1).

PARA QUE SE COMPRENDAN AMPLIAMENTE LAS FUNCIONES QUE SE PRESENTAN EN EL ORGANIGRAMA, SE DESCRIBEN BREVEMENTE CADA UNA DE LAS GRANDES ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS.

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

ES EL ÓRGANO SUPREMO DELIBERANTE DE LA SOCIEDAD, DE DONDE - EMANAN LAS DECISIONES, CONFORME A LAS CUALES DEBE GOBERNARSE; ASIMISMO ACUERDA Y RATIFICA TODOS LOS ASPECTOS Y OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA.

FUNCIONES ESPECIFICAS

PARTICIPAR EN LAS ASAMBLEAS GENERALES ORDINARIAS A LAS QUE CONVOQUE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN DONDE SE TRATARÁN LOS SIGUIENTES ASUNTOS:

1.- DISCUTIR, APROBAR O MODIFICAR EL BALANCE, DESPUÉS DE OÍDO EL INFORME DEL COMISARIO, Y TOMAR LAS MEDIDAS QUE SE JUZGUE PERTINENTES.

2.- NOMBRAR A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINIS

TRACIÓN Y AL COMISARIO, ASÍ COMO DETERMINAR -
SUS EMOLUMENTOS.

PARTICIPAR EN LAS ASAMBLEAS GENERALES EXTRAORDINARIAS A -
LAS QUE CONVOQUE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, EN LAS QUE
TIENE COMPETENCIA PARA LOS SIGUIENTES ASUNTOS.

- 1.- TOMAR ACUERDOS QUE SUGIEREN LA MODIFICACIÓN DE
LOS ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA.
- 2.- TOMAR ACUERDOS PARA LOS CUALES EXIGE LA LEY -
DEL CONTRATO SOCIAL UNA MAYORÍA ESPECIAL.
- 3.- DECIDIR SOBRE LAS ALTERNATIVAS QUE IMPLIQUEN
CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE CAPITAL, YA SEA -
PARA AUMENTAR O DISMINUIRLO Y SOBRE AQUÉLLAS
ENCAMINADAS A EFECTUAR CAMBIOS O MODIFICACIÓN
EN EL GIRO COMERCIAL DE LA INSTITUCIÓN.
- 4.- PARTICIPAR Y TOMAR ACUERDOS REFERENTES AL FUN
CIONAMIENTO GENERAL DE LA COMPAÑÍA.

COMISARIO

EL COMISARIO ES EL ÓRGANO ENCARGADO DE VIGILAR PERMANENTE
E ILIMITADAMENTE LA GESTIÓN SOCIAL DE LA COMPAÑÍA, CON IN-

DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y EN INTERÉS EXCLUSIVO DE LA SOCIEDAD; FUNCIÓN DISTINTA DE LA INSPECCIÓN Y VIGILANCIA ENCOMENDADA A LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, ESTA ÚLTIMA EN INTERÉS DE LOS ASEGURADOS; EN VIRTUD DE QUE ES INDIVIDUALMENTE RESPONSABLE CON LA SOCIEDAD, DEL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES QUE LA LEY Y LA ESCRITURA CONSTITUTIVA LE IMPONEN.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

ES EL ÓRGANO PERMANENTE A QUIEN CON LAS MÁS AMPLIAS FACULTADES DE REPRESENTACIÓN Y EJECUCIÓN, SE CONFÍA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS DE LA COMPAÑÍA, EN LOS TÉRMINOS DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA, LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES Y LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE SEGUROS.

FUNCIONES ESPECIFICAS

LOS ADMINISTRADORES MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SON RESPONSABLES SOLIDARIOS PARA LA SOCIEDAD:

- 1.- DE LA REALIDAD DE LAS APORTACIONES HECHAS POR LOS SOCIOS.
- 2.- DE LA EXISTENCIA REAL DE LOS DIVIDENDOS PAGA-

DOS A LOS ACCIONISTAS.

- 3.- DE LA EXISTENCIA Y REGULARIDAD DE LOS LIBROS -
QUE PREVIENE LA LEY.
- 4.- DEL EXACTO CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS DE LAS
ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS.
- 5.- REPRESENTAR JURÍDICAMENTE A LA SOCIEDAD ANTE -
TODA CLASE DE AUTORIDADES Y PERSONAS FÍSICAS Y
MORALES.
- 6.- CELEBRAR CONTRATOS, PRACTICAR OPERACIONES Y -
REALIZAR TODO ACTO COMPRENDIDO EN LA LEY GENE-
RAL DE INSTITUCIONES DE SEGUROS.
- 7.- VIGILAR QUE LA APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS FI-
NANCIEROS ANUALES DE LA COMPAÑÍA, SE EFECTÚEN
CONFORME A LO ACORDADO POR LA ASAMBLEA DE AC-
CIONISTAS.

DIRECCION GENERAL

EL DIRECTOR GENERAL TIENE LAS FACULTADES Y ATRIBUCIONES -
QUE LE CONFIERE LA LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES, DE SEGU-
ROS, DE COMERCIO Y LOS ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA.

PERO EN TODO CASO NO NECESITA AUTORIZACIÓN ESPECIAL PARA LOS ACTOS QUE EJECUTE, Y GOZA DE LAS MÁS AMPLIAS FACULTADES DE REPRESENTACIÓN Y EJECUCIÓN.

FUNCIONES ESPECIFICAS

REPRESENTAR LEGALMENTE A LA COMPAÑÍA CON TODAS LAS FACULTADES QUE CORRESPONDEN A LOS MANDATARIOS GENERALES PARA PLEITOS Y COBRANZAS, ACTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE DOMINIO, Y LOS ESPECIALES QUE REQUIERAN CLAÚSULA ESPECIAL CONFORME A LA LEY EN LOS TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 2554 DEL CÓDIGO CIVIL.

OTORGAR Y REVOCAR PODERES GENERALES O ESPECIALES, ASÍ COMO ASISTIR A LAS ASAMBLEAS Y SESIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CON VOZ, PERO SIN VOTO.

ORDENAR Y VIGILAR LA EJECUCIÓN DE LOS ACUERDOS Y RESOLUCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA COMPAÑÍA.

NOMBRAR Y REMOVER AL PERSONAL SEÑALÁNDOLE SUS FUNCIONES Y REMUNERACIONES Y LAS DEMÁS QUE LE SEÑALE LA LEY.

DIRIGIR Y CONTROLAR CON EL AUXILIO DE LA GERENCIA GENERAL TODAS LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS, FINANCIERAS, ADMINISTRATIVAS Y ORGANIZACIONALES DE LA COMPAÑÍA.

ESTABLECER CONJUNTAMENTE CON LA GERENCIA GENERAL, PROGRA -

MAS Y POLÍTICAS PARA PLANES DE SEGUROS, TARIFAS, INSTRUCTIVOS, CUESTIONARIOS Y DEMÁS DOCUMENTOS DE LA COMPAÑÍA.

PLANEAR, ORGANIZAR Y ORDENAR LA EJECUCIÓN DE TODO LO RELATIVO A LA CONSERVACIÓN, ADMINISTRACIÓN E INCREMENTO DE LOS BIENES Y NEGOCIOS DE LA COMPAÑÍA.

REVISAR Y AUTORIZAR LA PLANEACIÓN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES, ASÍ COMO EL PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS PARA SU PRESENTACIÓN AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y PLANEACION

SU OBJETIVO PRIMORDIAL CONSISTE EN SER EL FORO EN EL CUAL SE EXPONGAN, DISCUTAN Y DEFINAN LOS OBJETIVOS Y METAS QUE PIENSA SEGUIR LA ASEGURADORA PARA ESTABLECER LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS.

LOS FUNCIONARIOS QUE ESTÁN A NIVEL DIRECTIVO, SE REUNEN CON LAS ALTAS AUTORIDADES CON EL OBJETO DE ANALIZAR Y BUSCAR CONJUNTAMENTE LAS SOLUCIONES Y MEDIOS QUE PERMITEN IR MEJORANDO SU FORMA DE FUNCIONAR Y OPERAR, PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS Y METAS.

FUNCIONES ESPECIFICAS

ESTUDIAR LOS PLANES GENERALES DE DESARROLLO DE LA COMPAÑÍA, QUE COMPRENDAN LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS ANUALES CORRESPONDIENTES, PARA REALIZAR LAS EVALUACIONES Y AJUSTES QUE PROCEDAN.

PLANEAR, COMPATIBILIZAR, COORDINAR Y EVALUAR PROYECTOS EN MATERIA DE REFORMA ADMINISTRATIVA, DE APLICACIÓN GENERAL EN LA COMPAÑÍA.

REALIZAR ESTUDIOS E INVESTIGACIONES TENDIENTES A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS DIFERENTES AREAS OPERACIONALES DE LA COMPAÑÍA.

ESTUDIAR Y ADOPTAR LAS POLÍTICAS QUE EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN Y DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SE PROPONGAN, PARA LA DEBIDA COORDINACIÓN DE LAS MEDIDAS QUE SE ADOPTEN EN LA COMPAÑÍA.

ELABORAR INFORMES PERIÓDICOS SOBRE LOS PROYECTOS DESARROLLADOS POR LAS DIFERENTES AREAS OPERACIONALES DE LA COMPAÑÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SEGURO DE PERSONAS.

DISEÑAR LOS SISTEMAS DE PROGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE INFORMACIÓN, PARA ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS

RIAS DE CONTROL.

COORDINAR LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y POLÍTICAS DE SUELDOS Y SALARIOS EN LA COMPAÑÍA, QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO DEL PERSONAL ASÍ COMO EL INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ASEGURADORA.

UNIDAD DE PLANEACION, ORGANIZACION, SISTEMAS Y EVALUACION

ESTA ÁREA SE ENCARGA DE REFORZAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, LOS NIVELES DE MANDO INTERMEDIO Y LOS DE SUPERVISIÓN, ADECUADO EL ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN ACTUAL A LAS NECESIDADES FUTURAS DE LA EMPRESA.

DISEÑA E IMPLEMENTA, DENTRO DE LAS AREAS, MECANISMOS FORMALES DE CONTROL QUE SISTEMÁTICAMENTE MUESTREN EN FORMA INDIVIDUAL LA FASE DEL PROCESO EN QUE SE ENCUENTRAN LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN DENTRO DEL ÁREA, Y LOS TIEMPOS OCUPADOS EN EL DESARROLLO DE LOS MISMOS.

SUBDIRECCION GENERAL DE COMERCIALIZACION

EN ESTA ÁREA SE DISEÑAN NUEVOS PLANES DE SEGURO, DESDE LAS BASES TÉCNICAS DE CÁLCULO DE PRIMAS, DIVIDENDOS, RESERVAS Y VALORES GARANTIZADOS HASTA LA SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN,

ANTE LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, PARA SU --
IMPLANTACIÓN.

VALUAR LAS RESERVAS MATEMÁTICAS, LAS RESERVAS DE JUBILACIÓN
Y LOS DIVIDENDOS SOBRE POLIZAS, PARA DETERMINAR PARTE DEL -
PASIVO DE LA COMPAÑÍA, ASÍ COMO CUMPLIR CON LAS DISPOSICIO-
NES LEGALES Y ESTATUTARIAS DE LA MISMA.

ELABORAR LOS INFORMES MENSUALES Y ANUALES DE SEGUROS, PARA
MANTENER INFORMADOS TANTO A LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA -
Y DE SEGUROS, COMO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

ELABORAR ESTUDIOS DE SEGURO DE GRUPO, CON SU RESPECTIVA TA-
RIFICACIÓN, ASÍ COMO FIJAR LAS TARIFAS DEFINITIVAS Y LAS RE-
GLAS CONFORME A LAS QUE SE CALCULAN LAS CUOTAS PROMEDIO, PA-
RA LOS SEGUROS EN VIGOR.

DETERMINAR EN LA RENOVACIÓN DE LAS PÓLIZAS DE SEGURO DE GRU-
PO QUE TENGAN DERECHO, LOS DIVIDENDOS QUE CORRESPONDAN Y SE-
ÑALAR LA FORMA DE PAGO DE LOS MISMOS, PARA CUMPLIR CON LO -
CONTRATADO.

REALIZAR LA CONVERSIÓN DE PRIMAS Y/O DE VALORES GARANTIZA-
DOS DE LAS PÓLIZAS QUE SOLICITEN LOS ASEGURADOS, PARA COAD-
YUVAR A LA CONSERVACIÓN DE LA CARTERA.

ELABORAR LAS ESTADÍSTICAS MENSUALES Y ANUALES, QUE PARA EL

EFFECTO SEÑALE LA DIRECCIÓN TÉCNICA, PARA CONOCER LAS TENDENCIAS DE LA COMPAÑÍA Y FORMULAR LAS PROYECCIONES A FUTURO - QUE SE REQUIERAN.

LA DIRECCIÓN DE MERCADOTECNÍA CUMPLE CON SU OBJETIVO POR MEDIO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DE LA FUERZA DE LA COMPETENCIA, LLEVANDO UN CONTROL ESTADÍSTICO DE VENTAS.

LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN A AGENTES, SELECCIONA TÉCNICAMENTE Y ADIESTRA A LOS AGENTES.

LA DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE VENTAS REALIZA ESTUDIOS DE SISTEMAS DE REMUNERACIÓN E INCENTIVOS MÁS EFICACES PARA ESTIMULAR A LOS AGENTES.

REALIZAN CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD.

SUBDIRECCION GENERAL DE OPERACION

POR MEDIO DE ESTA SUBDIRECCIÓN GENERAL LA DIRECCIÓN MÉDICA TRABAJA DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE SELECCIÓN DE RIESGOS DE LOS SEGUROS INDIVIDUALES. SE ENCARGA DE DIFUNDIR EL SEGURO DE VIDA ENTRE EL PÚBLICO EN GENERAL, CON EL FIN DE QUE ESTE LLEGUE A LA CLASE DE BAJOS RECURSOS.

DIRECCION TECNICA

COADYUVA EN EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MORTALIDAD, GASTOS O INTERESES, RESERVAS, DIVIDENDOS; EN EL ASESORAMIENTO TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL Y GERENCIA GENERAL PARA LA ESTABILIDAD DE LA EMPRESA EN LOS DIFERENTES ASPECTOS DEL SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL, SEGURO DE GRUPO, SEGURO COLECTIVO Y SEGURO DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES.

SUBDIRECCION DE SINIESTROS

ÁTIENDE LAS RECLAMACIONES POR SINIESTROS; INTEGRACIÓN Y REVISIÓN DE EXPEDIENTES Y DOCUMENTOS; DICTAMINACIÓN Y EMISIÓN DE ORDEN DE PAGO O DE INFORMACIÓN SOBRE IMPROCEDENCIA; REGISTRO Y CONTABILIZACIÓN DE MOVIMIENTOS; A FIN DE PROPORCIONAR, EN EL MENOR TIEMPO, EL BENEFICIO A QUIENES CORRESPONDA.

SUBDIRECCION DE SERVICIO A ASEGURADOS

SE ENCARGA DE DAR UN BUEN SERVICIO PERSONAL A LOS ASEGURADOS, CONTRATANTES, BENEFICIARIOS Y AGENTES, POR MEDIO DE LA ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN SOBRE LAS DIVERSAS SITUACIONES QUE PUEDEN PRESENTARSE CON RESPECTO AL SEGURO INDIVIDUAL Y DE GRUPO, A FIN DE QUE ESTÉN AMPLIAMENTE INFORMADOS DE LOS REQUISITOS Y BENEFICIOS DEL SEGURO.

SUBDIRECCION GENERAL DE CONTROL

LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL TIENE COMO FUNCIÓN PRINCIPAL EVALUAR Y VIGILAR LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES, LA REVISIÓN DE LAS OPERACIONES Y EN ESPECIAL AQUELLAS QUE TIENEN REPERCUSIÓN EN LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.

COMPRUEBA LA VERACIDAD Y CORRECCIÓN DEL REGISTRO CONTABLE - DE TODAS LAS OPERACIONES DE LA ASEGURADORA, CON OBJETO DE - QUE ÉSTAS SE ENCUENTREN CORRECTAMENTE REGISTRADAS EN LAS -- CUENTAS CORRESPONDIENTES Y ADECUADAMENTE PRESENTADAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA.

PROMOVER EL MEJORAMIENTO DE LAS FORMAS DE ESTRUCTURACIÓN Y OPERACIÓN DEL CONTROL INTERNO, MEDIANTE LA SELECCIÓN Y ADECUADA APLICACIÓN DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS Y PROCEDIMIENTOS.

SUPERVISAR DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO, LA RAZONABILIDAD Y DEBIDA CORRECCIÓN DE LOS REGISTROS CONTABLES, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADOS Y DESCRITOS EN FORMA PARTICULAR EN LOS PROGRAMAS DE TRABAJO, DE ACUERDO CON LA CALENDARIZACIÓN PARA LA REVISIÓN DE LAS CUENTAS, ASÍ COMO A LA OBSERVANCIA DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.

VERIFICAR O REALIZAR TRABAJOS ESPECIALES, RELATIVOS A LA -

CORRECCIÓN DE CUENTAS O AL MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, ORDENADOS EN FORMA PARTICULAR POR LA DIRECCIÓN GENERAL.

AUXILIAR O ASESORAR EN ALGUNAS LABORES O FUNCIONES ESPECÍFICAS DE AUDITORÍA, A TODAS AQUELLAS DIRECCIONES O DEPARTAMENTOS DE LA ASEGURADORA QUE LO SOLICITEN.

PRESTAR AYUDA A LOS AUDITORES EXTERNOS MEDIANTE LA PREPARACIÓN DE CÉDULAS DE TRABAJO, CON OBJETO DE FACILITAR LA OPORTUNA DICTAMINACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.

EN FORMA GENERAL Y EN LA MEDIDA DE LAS CIRCUNSTANCIAS PROPONER MEJORAS AL CONTROL INTERNO DE LA ASEGURADORA.

SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

LA DIRECCIÓN DE INVERSIONES FINANCIERAS DE ESTA SUBDIRECCIÓN GENERAL SE ENCARGA DE LOGRAR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS DE LA ASEGURADORA PROVENIENTES DE LAS RESERVAS, A TRAVÉS DE UNA COORDINACIÓN COMPLETA ENTRE ÉSTA Y -- OTRAS AREAS, COMO SON LOS ASUNTOS DE MERCADO, TÉCNICOS, -- VENTAS, CONTABLES, ADMINISTRATIVOS Y LEGALES.

ESTUDIA LA FORMA DE MEJORAR LA TASA DE RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN DE LAS RESERVAS TOMANDO EN CUENTA EL DESARROLLO

DEL MERCADO DE CAPITALES.

ELABORA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS PROVENIENTES DE INVERSI^UONES, ASÍ COMO LA VIGILANCIA Y CONTROL DEL MISMO.

MANEJA Y VIGILA LAS CUENTAS BANCARIAS A TRAVÉS DEL PRESU -- PUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO.

LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA PERMITE, POR MEDIO DE LOS SISTEMAS DE COMPUTO, APROVECHAR AL MÁXIMO LA CAPACIDAD DE LOS RECURSOS, AUXILIA EN LA TOMA DE DECISIONES Y PRINCIPALMENTE - FACILITA Y AGILIZA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS SOLICITADOS A LA INSTITUCIÓN. SE ENCARGA DE PROCESAR, ANALIZAR Y - SISTEMATIZAR, LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN LA ENTIDAD, CON EL OBJETO DE PROVEERLA DE REGISTROS, REPORTES Y DOCUMENTOS QUE REFLEJEN EL RESULTADO DE LAS OPERACIONES REALIZADAS.

LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE ENCARGA DE DESARROLLAR Y ADMINISTRAR POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA - PROVEER UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EFICIENTE. EMPLEA - DOS CAPACES, TRATO EQUITATIVO, OPORTUNIDAD DE PROGRESO, SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y UNA ADECUADA SEGURIDAD EN EL - MISMO, SON EL OBJETO QUE REDUNDARÍA EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN.

IMPLEMENTA MECANISMOS DE INCENTIVOS QUE RETRIBUYAN LA PRO-

DUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS.

SE ENCARGA DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD UTILIZANDO EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS DE LA ASEGURADORA.

SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA

LA GERENCIA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS SE ENCARGA DE CONTROLAR Y TRAMITAR TODO LO REFERENTE A LA COBRANZA DE LAS PRIMAS DE LAS CARTERAS DE PÓLIZA INDIVIDUAL, SEGURO DE GRUPO, DESDE LA EMISIÓN HASTA LA CANCELACIÓN O ANULACIÓN DE LAS PÓLIZAS, ESTABLECIENDO LOS MECANISMOS OPERATIVOS Y DE CONTROL QUE PERMITIRÁN OPTIMIZAR LOS RECURSOS INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN.

LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD SE ENCARGA DE REGISTRAR, CLASIFICAR Y RESUMIR CONTABLEMENTE, TODAS Y CADA UNA DE LAS OPERACIONES QUE REALICE LA COMPAÑÍA Y QUE TENGAN EFECTOS FINANCIEROS, PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN RELATIVA A LOS RESULTADOS OPERACIONALES Y DE CARÁCTER FISCAL.

DEBE CONTAR CON UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE PERMITA MANTENER INFORMADA OPORTUNA Y VERAZMENTE A LA DIRECCIÓN GENERAL, DEL ESTADO QUE GUARDAN LAS OPERACIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS QUE CELEBRA LA COMPAÑÍA.

III.4. DIRECCION

LA REALIZACIÓN EFECTIVA DE TODO LO PLANEADO SE LOGRA A TRAVÉS DE LA AUTORIDAD DEL ADMINISTRADOR, POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN (ORAL O ESCRITA) Y SE VIGILA SIMULTÁNEAMENTE QUE SE CUMPLA.

LA DIRECCIÓN HACE A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA QUE EJECUTEN Y LLEVEN A CABO AQUELLAS ACCIONES TENDIENTES A ALCANZAR EL OBJETIVO DESEADO DE ACUERDO CON LOS PLANES DE LA ORGANIZACIÓN.

LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD DEBE EJERCERSE COMO PRODUCTO DE UNA NECESIDAD DE LA EMPRESA, NO IMPUESTA DE UNA FORMA PERSONAL.

LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA EN CUESTIÓN, ESTÁ A CARGO DE LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN, QUIEN DELEGA DIRECCIÓN A CADA SUBDIRECTOR GENERAL DE ÁREA, ESTOS SUBDIRECTORES, EN SU PAPEL DE JEFES, SE DEBEN DEDICAR A DIRIGIR Y NO A EJECUTAR, ES DECIR, DEBEN COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE SU RESPECTIVA ÁREA CON EL FIN DE LOGRAR EL OBJETIVO.

VIGILA Y SUPERVISA EN RELACION A:

- LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO GENERAL DE IN -

GRESOS Y EGRESOS DE LA COMPAÑÍA Y ESTABLECE EL CONTROL CONTABLE Y PRESUPUESTAL CORRESPONDIENTE.

- QUE LAS INVERSIONES EN VALORES REALIZADAS POR LA COMPAÑÍA, SE AJUSTEN A LOS CÁLCULOS DE RESERVAS PRECISADAS EN LAS INDICACIONES LEGALES Y/O POR LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS.
- LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, ASÍ COMO LLEVAR A CABO ESTUDIOS ESPECIALES DE LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA COMPAÑÍA.
- REALIZA ESTUDIOS TÉCNICOS ENCAMINADOS A DETERMINAR LOS COSTOS, POR RAMO DE SEGURO QUE MANEJA LA COMPAÑÍA.
- REALIZA EL CÁLCULO ANUAL DE INVERSIÓN DE LAS RESERVAS TÉCNICAS, CONTINGENCIA, CAPITAL Y RESERVAS DE CAPITAL Y JUBILACIÓN, A FIN DE DETECTAR LAS DESVIACIONES EN LAS INVERSIONES Y TOMAR LAS MEDIDAS NECESARIAS DE CORRECCIÓN.

III.5. C O N T R O L

EXISTEN NUMEROSAS DEFINICIONES DE LO QUE SE DEBE ENTENDER - POR CONTROL; DE UNA MANERA SENCILLA SE PUEDE DECIR QUE CONTROL CONSISTE EN COMPROBAR SI LOS RESULTADOS OBTENIDOS ES - TAN DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS ADOPTADOS, A LOS OBJETIVOS, Y A LAS POLÍTICAS PRESCRITAS POR LA DIRECCIÓN.

EN ESTA EMPRESA, SEGUROS "LA UNIDAD", EL CONTROL SE LLEVA A CABO POR MEDIO DE LA SUPERVISIÓN QUE REALIZA LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN QUE ACTÚA COMO VIGILANTE CONSTANTE DE SUPERVISIÓN DE LA EMPRESA CON LOS OTROS ELEMENTOS DE CONTROL: ORGANIZACIÓN, PROCEDIMIENTO Y PERSONAL.

LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN SE ENCARGA DE:

- EVALUACIÓN ANUAL DE LAS METAS FIJADAS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LA COMPAÑÍA.
- EVALUACIÓN MENSUAL DEL AVANCE DE LOS SUBPROGRAMAS.
- EVALUACIÓN TRIMESTRAL DE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN OBTENIDOS POR CADA DIRECCIÓN.

- EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN SEMESTRAL DE LAS NORMAS DE DESEMPEÑO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL PERSONAL.
- EVALUACIÓN TRIMESTRAL DE RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA EMPLEADO.
- ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EN MATERIA FINANCIERA, EMANADAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y/O DE LA DIRECCIÓN GENERAL Y/O DE LA GERENCIA GENERAL.
- DESARROLLAR Y SUPERVISAR LA ORGANIZACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN SUS ASPECTOS CONTABLE Y DE REGISTROS AUXILIARES, PARA LA ELABORACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA.
- SUPERVISAR EL FUNCIONAMIENTO DE UN SISTEMA EFECTIVO DE CONTROLES CONTABLES Y PRESUPUESTARIOS, SOBRE LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS DE LA COMPAÑÍA.
- EJERCER VIGILANCIA SOBRE LOS CONTRATOS, CONVENIOS E INVERSIONES QUE SE EFECTÚEN, PARA CON-

TAR OPORTUNAMENTE CON LOS INSTRUMENTOS DE CONTROL DE ESTAS ACTIVIDADES FINANCIERAS DE LA -- COMPAÑÍA.

- REALIZAR REGULARMENTE LA AUDITORÍA CONTABLE EN TODAS Y CADA UNA DE LAS CUENTAS DEL BALANCE GENERAL Y DEL ESTADO DE RESULTADOS, ASÍ COMO DE LA OPERACIÓN DE LOS PRINCIPIOS, PRÁCTICAS Y -- PROCEDIMIENTOS CONTABLES QUE SE APLIQUEN, PARA ASEGURAR QUE SE REALIZAN SOBRE BASES METÓDICAS Y CONSISTENTES.
- REVISAR LAS DECLARACIONES PARA EL PAGO DE -- IMPUESTOS, Y SUPERVISAR LA TRAMITACIÓN DE TODOS LOS ASUNTOS FISCALES, PARA ASEGURAR A LA DIRECCIÓN GENERAL Y A LA GERENCIA GENERAL, EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO Y EFICIENTE DE LAS RESPONSABILIDADES FISCALES DE LA COMPAÑÍA.
- SUPERVISAR EL FUNCIONAMIENTO DE UN SISTEMA -- EFICIENTE DE COBRANZAS Y DEL CONTROL DEL FLUJO DE ACTIVO CIRCULANTE, PARA MANTENER EL -- EQUILIBRIO FINANCIERO DE LA COMPAÑÍA.
- ELABORAR INFORMES DE CARÁCTER FINANCIERO Y CON -- TABLE, PARA QUE SEAN TURNADOS INTERNAMENTE, A

LA DIRECCIÓN GENERAL Y EXTERNAMENTE, A ORGANISMOS OFICIALES Y AUTORIDADES GUBERNAMENTALES.

CONTROL EXTERNO

LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS ES UN ORGANISMO CON FACULTADES DE INSPECCIÓN, QUE TIENE LA FACULTAD DE - PRACTICAR UN BALANCE ANUAL DE LAS COMPAÑÍAS ASEGURADORAS.

SEGÚN LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES, A LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS CORRESPONDEN LAS SIGUIENTES ATRIBUCIONES:

- 1.- INSPECCIONAR Y VIGILAR A LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES, INCLUYENDO A LAS INSTITUCIONES DE FIANZAS, LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS, PARA LO CUAL LE ATRIBUYE LAS MÁS AMPLIAS FACULTADES PARA INVESTIGAR LA SITUACIÓN FINANCIERA Y LEGAL DE LAS REFERIDAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES, ASÍ COMO PARA OPINAR SOBRE INTERPRETACIONES DE LAS LEYES BANCARIAS DE SEGUROS, Y DEMÁS RELATIVAS.
- 2.- TRAMITAR EL PROCEDIMIENTO CONCILIATORIO Y, EN SU CASO, EL JUICIO ARBITRAL, CUANDO EXISTAN -

REPERCUSIONES CONTRA LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS, Y VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y DEMÁS NORMAS APLICABLES EN LA MATERIA, POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES Y -
-
- TRAMITAR EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE CONCILIACIÓN EN LOS CONFLICTOS DE TRABAJO, ENTRE LAS MISMAS Y SU PERSONAL.

FUNCIONES

CUIDAR QUE SE EJECUTEN LAS DISPOSICIONES DEL COMITÉ PERMANENTE.

INSPECCIONAR LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO, DE SEGUROS Y DE FIANZAS.

SEÑALAR CRITERIOS, DICTAMINAR, APROBAR, PROMOVER O TRAMITAR TODOS AQUELLOS ASUNTOS REFERENTES A LAS OPERACIONES DE LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS, EN TÉRMINOS FIJADOS POR LAS LEYES APLICABLES.

VIGILAR SU FUNCIONAMIENTO Y ATENDER TODOS LOS ASPECTOS TÉCNICOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE LAS MISMAS.

DISPOSICIONES LEGALES QUE SE REFIEREN A LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS A SABER:

I.- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE SEGUROS.

II.- LEY SOBRE CONTRATO DE SEGURO.

III.- REGLAMENTO DEL SEGURO DE GRUPO.

I.- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE SEGUROS, CON -
TIENE SEIS TÍTULOS DIVIDIDOS EN LA SIGUIENTE MANERA:

EL TÍTULO PRELIMINAR DEFINE LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS.

1.- AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.

2.- RESERVAS DE INVERSIÓN Y VIGILANCIA DE LAS MIS-
MAS.

3.- VIGILANCIA E INSPECCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE -
SEGUROS.

4.- DISOLUCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS.

5.- RELACIONES FISCALES, PROCEDIMIENTOS Y SANCIO-
NES.

ALGUNOS ARTÍCULOS IMPORTANTES, EN CUANTO A SU AUTORIZACIÓN
Y ORGANIZACIÓN SON:

EL GOBIERNO FEDERAL POR CONDUCTO DE LA S.H.C.P. OTORGA AUTORIZACIONES PARA QUE SE CONSTITUYAN Y OPEREN EN MATERIA DE - SEGUROS BASADA EN TRES RAMAS:

- I.- VIDA.
- II.- ACCIDENTES Y ENFERMEDADES.
- III.- DAÑOS.

PROCEDIMIENTO PARA OBTENER LA AUTORIZACIÓN: (ART. 12 L.G.I. S.)

- 1.- PROYECTO ESCRITURA CONSTITUTIVA.
- 2.- DEPÓSITO EN LA NACIONAL FINANCIERA DEL 10% DE LOS CAPITALES MÍNIMOS (CAPITAL APORTADO).
- 3.- COMUNICACIÓN DE LA AUTORIZACIÓN DENTRO DE LOS DÍAS HÁBILES.
- 4.- INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO.
- 5.- PONER EN CONSIDERACIÓN DE LA S.H.C.P. CUALQUIER MODIFICACIÓN A LA ESCRITURA.

SE PUEDEN ORGANIZAR COMO SOCIEDAD MUTUALISTA.

DEBE EXHIBIRSE CUANDO MENOS EL NÚMERO DE CAPITAL, ARTÍCULO 20 L.G.I.S.

ESTABLECERSE POR UN PERÍODO MÍNIMO DE 30 AÑOS.

CELEBRAR UNA ASAMBLEA ORDINARIA CUANDO MENOS UNA VEZ AL AÑO DEBIENDO CELEBRARSE EN EL DOMICILIO SOCIAL DE LA EMPRESA.

II.- LEY SOBRE EL CONTRATO DE SEGUROS, SUS CLÁUSULAS PRINCIPALES SON:

- A) CLÁUSULA DEL CONTRATO COMPLETO. CONTRATO ENTRE COMPAÑÍA Y ASEGURADO.
- B) INDISPUTABILIDAD. CUANDO SE DAN DATOS FALSOS, LA COMPAÑÍA PODRÁ DISPUTAR LA VALIDEZ.
- C) SUICIDIO. ACLARANDO QUE SI DENTRO DE LOS DOS PRIMEROS AÑOS DE VIGENCIA DE LA PÓLIZA O DE SU REHABILITACIÓN EL ASEGURADO SE SUICIDA, LA COMPAÑÍA NO PAGARÁ EL IMPORTE DEL SEGURO, LIMITÁNDOSE A PAGAR LA RESERVA SI LO HUBIERE.
- D) CARENCIA DE RESTRICCIONES. GARANTIZAN AL ASEGURADO QUE SU PÓLIZA NO ESTARÁ SUJETA A RESTRICCIONES ALGUNAS POR EL CAMBIO DE SU OCUPA-

CIÓN, VIAJES Y EN GENERAL EL GÉNERO DE VIDA DEL ASEGURADO.

- E) MODIFICACIÓN. ACUERDO DE AMBAS PARTES CONTRATANTES QUE DEBERÁN HACERSE EN ENDOSOS QUE SE UNIRÁN A LAS PÓLIZAS.
- F) MONEDA. LOS CONTRATOS DE SEGUROS DEBEN HACERSE EN MONEDA NACIONAL.
- G) EN CASO DE CONTROVERSIA CON LA COMPAÑÍA, EL ASEGURADO O EL BENEFICIARIO EN SU CASO DEBERÁ INCURRIR A LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA DE SEGUROS, PARA PODER ARREGLAR SUS DIFERENCIAS EN FORMA AMISTOSA.
- H) VIGENCIA DE LA PÓLIZA. DESDE EL MOMENTO, TENDRÁ UNA DURACIÓN DE ACUERDO CON EL PERÍODO DE VIGENCIA CONTRATADA, SIEMPRE Y CUANDO POR SU PARTE CUMPLA CON SU OBLIGACIÓN DE PAGAR LAS PRIMAS DE SEGURO.
- I) FORMA DE PAGO DE PRIMAS. EL ASEGURADO SE OBLIGA A PAGAR POR ADELANTADO LA PRIMA ANUAL EN CADA VENCIMIENTO DE LA PÓLIZA; SIN EMBARGO PARA SU COMODIDAD PODRÁ HACER PAGOS PARCIA -

LES A CUENTA DE LA PRIMA ANUAL Y ANTICIPADA EN
FORMA SEMESTRAL, TRIMESTRAL O MENSUAL.

OBLIGACIONES FISCALES

- A) CUBRE IMPUESTO AL INGRESO GLOBAL DE LAS EMPRESAS COMO CAUSANTE MAYOR.
- B) CUBRE IMPUESTOS SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO.
- C) CUBRE IMPUESTOS SOBRE PRIMAS. LA LEY FEDERAL DE IMPUESTOS SOBRE PRIMAS RECIBIDAS POR INSTITUCIONES DE SEGUROS, DETERMINA LOS PORCENTAJES QUE SE CUBRIRÁN POR CONCEPTO DE IMPUESTO SOBRE PRIMAS.
- D) INFONAVIT. EL PAGO PROVISIONAL CUANDO MENOS DEBE SER DEL 5% DE LOS INGRESOS PERCIBIDOS EN EL PERÍODO. ESTA APORTACIÓN LA HACE EXCLUSIVAMENTE EL PATRÓN, Y SE CALCULA EN UN 5% SOBRE LOS SUELDOS QUE SE CUBRAN. EL PAGO SE EFECTÚA EN FORMA BIMESTRAL, DIRECTAMENTE A LA OFICINA FEDERAL DE HACIENDA A QUE CORRESPONDA. EN LOS FORMATOS PARA ELLO.
- E) I.M.S.S. LAS RELACIONES SE PRESENTARÁN EN LAS

FORMAS QUE PARA ESE FIN PROPORCIONA EL I.M.S.S.
Y SE EFECTUARÁ EL PAGO BIMESTRAL EN LA OFICINA
FEDERAL DE HACIENDA QUE CORRESPONDA.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO: "AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA A LA GERENCIA DE COBRANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE SEGURO INDIVIDUAL DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS"

EN ASAMBLEA GENERAL DEL 30 DE ABRIL DE 1983, EL DIRECTOR GENERAL DE LA COMPAÑIA DE SEGUROS SOBRE LA VIDA "LA UNIDAD", S.A., POR LOS INFORMES CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO DE 1982, TOMÓ CONOCIMIENTO DE QUE NO TODAS LAS AREAS HAN CUMPLIDO CON LAS METAS ESTABLECIDAS.

LA QUE MAYOR DESVIACIÓN HA TENIDO ES LA GERENCIA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS (COBRANZAS) ESPECÍFICAMENTE EL DEPARTAMENTO DE RAMO INDIVIDUAL.

PARA CONOCER LAS CAUSAS DE TAL ANOMALÍA, EL DIRECTOR GENERAL ENVIÓ UN MEMORANDUM CON CARÁCTER DE URGENTE A LA SUBDIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL CON EL FIN DE QUE DIERA LAS INSTRUCCIONES NECESARIAS A LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL PARA QUE ELABORE UN ESTUDIO DE LOS CONTROLES

OPERATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RAMO INDIVIDUAL, E INFORME LOS MOTIVOS DE DICHAS DEFICIENCIAS. ADEMÁS, SE INDICA -- QUE ESTA REVISIÓN SE LLEVE A CABO LO MÁS RÁPIDAMENTE POSIBLE, ABARCANDO TODOS LOS ASPECTOS QUE LA DIRECCIÓN DE -- AUDITORÍA Y CONTROL CONSIDERE DE RELEVANTE IMPORTANCIA.

IV.1 PROGRAMA DE TRABAJO

- ALCANCE DE LA OPERACIÓN DE COBRANZAS.
- UBICACIÓN DEL ÁREA DENTRO DE LA EMPRESA.
- ORGANIGRAMA DEL ÁREA SUJETA A REVISIÓN.
- POLÍTICAS DEL ÁREA SUJETA A REVISIÓN.
- OBJETIVO DEL ÁREA SUJETA A REVISIÓN.
- ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS Y MANUALES DEL ÁREA.
- DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN.
- ACTIVIDADES BÁSICAS DEL ÁREA SUJETA A REVISIÓN.
- PERSONAL INTEGRANTE DEL ÁREA.
- ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INCENTIVOS.
- ANÁLISIS DE FORMATOS, ARCHIVOS, REGISTROS E INFORMES.

IV.2 METODOLOGIA

PARA PODER REALIZAR EL PRESENTE ESTUDIO, ES NECESARIO - -
APLICAR LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL QUE AN
TERIORMENTE YA SE DESCRIBIÓ:

- . FAMILIARIZACIÓN
- . EVALUACIÓN
- . RECOMENDACIONES
- . INFORME

ALCANCE DE LA OPERACION DE COBRANZAS

SEGÚN EL BOLETÍN Nº 5 DEL I.M.C.P., "ES EL CONJUNTO DE AC
TIVIDADES QUE REALIZA LA EMPRESA PARA LA RECUPERACIÓN DEL
PRECIO DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE FUERON PROPORCIO-
NADOS A SUS CLIENTES MEDIANTE EL USO DE SU CRÉDITO".

EL ALCANCE DE LA OPERACIÓN DE COBRANZAS DE UNA COMPAÑÍA -
DE SEGUROS ES LA RECUPERACIÓN DEL PRECIO DEL SERVICIO QUE
SE ESTA PRESTANDO AL ASEGURADO.

AL ACEPTAR EL RIESGO, SE ENTIENDE POR ESTO LA CONTINGEN -
CIA DE UN DAÑO, POR LO TANTO, LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE
VIDA PRESTAN A LA SOCIEDAD EL SERVICIO A CAMBIO DE UNA -

PRIMA.

UBICACION DEL AREA DENTRO DE LA EMPRESA

EN EL CAPÍTULO III EN QUE SE ANALIZÓ LA ESTRUCTURA DE LA -
COMPañÍA Y EN DONDE SE ENCUENTRA EL ORGANIGRAMA GENERAL, -
SE PUEDE OBSERVAR QUE LA GERENCIA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS
SE ENCUENTRA EN EL CUARTO NIVEL DEPENDIENDO DE LA SUBDI -
RECCIÓN GENERAL ADJUNTA, ÉSTA A SU VEZ DEPENDE DE LA SUBDI
RECCIÓN GENERAL DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN. (ANEXO Nº 1)

ORGANIGRAMA DEL AREA SUJETA A REVISION

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA EL ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA
DE COBRANZAS Y EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMEN -
TO DE SEGURO INDIVIDUAL. (ANEXO Nº 2 Y 3)

EL ANEXO Nº 3 ES EL ORGANIGRAMA QUE SE ENCONTRÓ SEGÚN -
LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS.

OBJETIVO DEL AREA SUJETA A REVISION

EL OBJETIVO ES ESTABLECER UNA ESTRUCTA VIGILANCIA SOBRE -
LOS RECIBOS DE PRIMA EMITIDOS, LAS PRIMAS COBRADAS Y LOS
RECIBOS PENDIENTES DE COBRO CON EL FIN DE QUE LOS DATOS -
CONTENIDOS SEAN CLAROS, PRECISOS, OPORTUNOS Y CONFIABLES
CREANDO UNA MAYOR EFICIENCIA EN LA LABOR DE COBRO EVITAN-
DO ALTAS TASAS DE CANCELACIÓN DE PÓLIZAS, SIMPLIFICANDO -
LOS TRÁMITES Y REDUCIENDO LOS TIEMPOS CON EL OBJETO DE -
DAR UN MEJOR SERVICIO A LOS ASEGURADOS.

ACTIVIDADES BASICAS DEL AREA SUJETA A REVISION

- TENER CONTROL SOBRE LOS RECIBOS DE PRIMAS EN-
TREGADOS A LOS COBRADORES Y CORRESPONSALES PA
RA SU COBRO, PARA LOS PRIMEROS EL CONTROL SE
LLEVA A CABO POR MEDIO DE UN ARQUEO, PARA LOS
SEGUNDOS POR MEDIO DE UN ESTADO DE CUENTA QUE
MENSUALMENTE SE LES ENVÍA, ESTO ES CON EL OB-
JETO DE VIGILAR EL COBRO O CANCELACIÓN OPORTU
NA DE LOS MISMOS.
- TENER UN CONTROL ADECUADO DE TODO LO QUE SE -
INGRESA PARA QUE SE TRABAJE AL DÍA, CON EL FIN
DE TENER ACTUALIZADA LA SITUACIÓN DE LAS PÓLI-

- ZAS EN EL INVENTARIO DE TARJETAS DE CONTROL -
DE PRIMAS PARA CONOCER EN CUALQUIER MOMENTO -
EL ESTADO QUE GUARDAN LAS PÓLIZAS.
- CONCILIAR CON LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD -
LOS SALDOS DE PRIMAS DE PRIMER AÑO Y PRIMAS -
DE RENOVACIÓN, CADA MES.
 - CONTROLAR LAS EMISIONES NORMALES Y LAS QUE SE
SOLICITAN ADICIONALMENTE PARA ENTREGARLAS A -
COBRADORES Y/O CORRESPONSALES OPORTUNAMENTE -
PARA SU COBRO.
 - DISTRIBUIR DIARIAMENTE A CADA DEPARTAMENTO QUE
LO REQUIERA LO TRABAJADO EL DÍA ANTERIOR PARA
PROSEGUIR CON SU TRÁMITE CORRESPONDIENTE.
 - TENER ACTUALIZADOS LOS REPORTES DE EMISIONES,
COBROS Y CANCELACIONES CON EL FIN DE QUE EN -
EL MOMENTO DE QUE SE REQUIERA SE PUEDAN BASAR
EN ELLOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

POLITICAS DEL AREA SUJETA A REVISION

- 1) LA SECCIÓN DE INFORMÁTICA DE LA GERENCIA DE -
COBRANZAS SOLICITA LA EMISIÓN MENSUAL DE RECI

BOS CON DOS MESES DE ANTICIPACIÓN ENTREGÁNDO-
LA EN LOS 10 PRIMEROS DÍAS DE CADA MES.

- 2) LA SECCIÓN CONTROL TARJETAS DE PRIMAS, DEBERÁ ENTREGAR LA EMISIÓN DEBIDAMENTE REVISADA AL DÍA SIGUIENTE DE HABERLA RECIBIDO.
- 3) LA SECCIÓN DE INFORMÁTICA DE LA GERENCIA DE COBRANZAS, INFORMARÁ A LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD SOBRE LOS MOVIMIENTOS OPERADOS EN LA SEMANA, Y MENSUALMENTE SOBRE EL IMPORTE DE LA EMISIÓN MENSUAL, DEBIENDO ANEXAR LA DOCUMENTACIÓN FUENTE PARA FUTURAS ACLARACIONES.
- 4) EL ENCARGADO DE LA MESA DE TARJETAS DE CONTROL DE PRIMAS, ES EL ÚNICO AUTORIZADO Y RESPONSABLE DE ELABORAR REPORTES DE ALTAS, BAJAS Y MODIFICACIONES OPERADOS EN ELLAS, PARA QUE PROCESAMIENTO DE DATOS EFECTÚE LAS MODIFICACIONES CORRESPONDIENTES EN EL ARCHIVO MAESTRO DE COBRANZAS. Y CONCILIAR MENSUALMENTE LAS CIFRAS DE CONTROL CON LAS DE LA GERENCIA DE COBRANZAS, ASÍ COMO DE RETROALIMENTAR LAS INVALIDECES.
- 5) LA GERENCIA DE COBRANZAS, DEBERÁ ENVIAR CAR -

TAS RECORDATORIO A LOS ASEGURADOS UN MES ANTES DEL VENCIMIENTO DE SU PÓLIZA; (ESTO SÓLO EN CASO DE PÓLIZAS TRIMESTRALES, SEMESTRALES Y ANUALES).

- 6) CUANDO EL ASEGURADO ENVÍE EL IMPORTE DE SU RECIBO DIRECTAMENTE A LA COMPAÑÍA MEDIANTE GIRO POSTAL, TELEGRÁFICO, BANCARIO O CHEQUE LA GERENCIA DE COBRANZAS LE ENVIARÁ SU RECIBO LIBRE DE PAGO, O A TRAVÉS DEL CORRESPONSAL.
- 7) EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO RECIBIRÁ CORRESPONDENCIA DE 8 A 15 HORAS Y LA DISTRIBUIRÁ A MÁS TARDAR AL DÍA SIGUIENTE.
- 8) LA GERENCIA DE COBRANZAS, ENVIARÁ A LOS CORRESPONSALES, LOS RECIBOS DE PRIMAS CON 20 DÍAS DE ANTICIPACIÓN A SU VENCIMIENTO.
- 9) EL COBRO DE PRIMAS SE REALIZARÁ POR LOS SIGUIENTES CONDUCTOS:

EN EL D. F., DIRECTAMENTE A TRAVÉS DE COBRADORES.

LOS PAGOS FORÁNEOS, A TRAVÉS DE CORRESPONSAL

LES O AGENTES.

- 10) LOS COBROS CON CHEQUES NOMINATIVOS A FAVOR DE LA COMPAÑÍA, SE ACEPTARÁN SIEMPRE Y CUANDO DICHOS CHEQUES HAYAN SIDO LIBRADOS POR LOS ASEGURADOS, Y CONSTE EN ELLOS EL NOMBRE COMPLETO DEL ASEGURADO Y EL NÚMERO DE LA PÓLIZA CORRESPONDIENTE.
- 11) ÚNICAMENTE SE ACEPTARÁN COBROS DE PRIMAS EN EFECTIVO, CHEQUE, GIRO POSTAL, GIRO BANCARIO, ORDEN DE PAGO BANCARIO Y NOMINATIVOS, A FAVOR DE LA COMPAÑÍA, EN MONEDA NACIONAL, SALVO QUE EL CONTRATO ESTIPULE OTRA MONEDA.
- 12) LOS COBROS EN MONEDA NACIONAL, DE PÓLIZAS CONTRATADAS EN DÓLARES AMERICANOS, SE ACEPTARÁ AL TIPO DE CAMBIO VIGENTE EN LA FECHA DE COBRO.
- 13) LOS COBROS QUE HAGAN DIRECTAMENTE EN LA COMPAÑÍA LOS AGENTES O CORRESPONSALES, YA SEA PERSONALMENTE O POR CONDUCTO DE CUALQUIER OTRA PERSONA, SE TRAMITARÁN EN LA CAJA DE LA COMPAÑÍA.
- 14) LA CAJA RECIBIRÁ DIARIAMENTE DE 8 A 13 HORAS -

LOS PAGOS QUE HAGAN LOS ASEGURADOS DIRECTAMENTE.

- 15) TODO PAGO DE PRIMAS DEBERÁ ESTAR ACOMPAÑADO - DE LA LIQUIDACIÓN CORRESPONDIENTE, EXCEPTO - CUANDO SE TRATE DE PAGOS QUE HAGAN DIRECTAMENTE LOS ASEGURADOS.
- 16) DIARIAMENTE LA CAJA, CONCENTRARÁ EN UNA SOLA LIQUIDACIÓN A MÁS TARDAR A LAS 13 HRS. LAS - PRIMAS PAGADAS DIRECTAMENTE POR ASEGURADOS, - PARA QUE PROCESAMIENTO DE DATOS Y TARJETAS DE CONTROL ELABORE LOS INFORMES CORRESPONDIENTES.
- 17) EL DEPARTAMENTO DE CAJA ES EL ÚNICO AUTORIZADO PARA RECIBIR EFECTIVO O VALORES DE LA COMPAÑÍA; LOS RECIBIDOS POR EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO LOS ENTREGARÁ EN LA CAJA PRINCIPAL MEDIANTE LA RELACIÓN DE VALORES.
- 18) TODOS LOS VALORES QUE RECIBA POR CORRESPONDENCIA LA CAJA PRINCIPAL, SERÁN RELACIONADOS PARA ABONARSE A LA CUENTA DE PRIMAS DE DEPÓSITO.
- 19) EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, INFORMARÁ A LA

DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD A MÁS TARDAR 24 HORAS DESPUÉS LA APLICACIÓN QUE SE DARÁ A PRIMAS EN DEPÓSITO.

- 20) LAS PRIMAS QUE PAGUEN CORRESPONSALES DIRECTAMENTE EN LA CAJA DE LA COMPAÑÍA, SE ABONARÁN A PRIMAS EN DEPÓSITO DEL CORRESPONSAL.
- 21) LA GERENCIA DE CONTROL DE CARTERA, INFORMARÁ A LA GERENCIA DE COBRANZAS LAS PRIMAS Y RECIBOS DE AJUSTE, PENDIENTES DE LIQUIDARSE, PARA QUE SOLICITE AL CONDUCTO DE COBRO SU LIQUIDACIÓN.
- 22) CUANDO EL ASEGURADO PAGUE DIRECTAMENTE A LA COMPAÑÍA E IGNORE EL MONTO DE SU PRIMA, LA SECCIÓN DE CONTROL TARJETAS SE LO INFORMARÁ.

A) SISTEMA DE EMISION MENSUAL DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

GERENCIA DE COBRANZAS
SECCION CONTROL DE MOVIMIENTOS

O P E R A C I O N I

SOLICITUD EMISION DE RECIBOS

- A) ELABORAR ORDEN DE TRABAJO (ANEXO Nº 4) EN --
ORIGINAL Y COPIA PARA SOLICITAR LA EMISIÓN -
DE RECIBOS.
- B) TURNAR A INFORMÁTICA ORDEN DE TRABAJO SOLICI-
TANDO CON DOS MESES DE ANTICIPACIÓN LA EMISIÓN
CORRESPONDIENTE, LOS DÍAS 20 DE CADA MES.
- C) RECIBIR ACUSE DE RECIBO POR LA ENTREGA DE LA
ORDEN DE TRABAJO.
- D) ARCHIVAR EL ORIGINAL DE LA ORDEN DE TRABAJO -
POR NÚMERO DE FOLIO.

A) SISTEMA DE EMISION MENSUAL DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DIRECCION DE INFORMATICA

O P E R A C I O N N º 2

EMISION DE RECIBOS

- A) ELABORAR LISTADO DE EMISIÓN DE RECIBOS EN ORIGINAL Y DOS COPIAS (ANEXO Nº 5) Y TALONARIO - DE RECIBOS DE PRIMAS (ANEXO Nº 6) EN CASO DE RENOVACIÓN DE LAS PÓLIZAS QUE REALICEN EL PAGO DE PRIMAS POR ESTE CONDUCTO. ÉSTA EMISIÓN ES EN FORMA AUTOMÁTICA DE ACUERDO A LOS MOVIMIENTOS DE:

LIQUIDACIONES

CANCELACIONES

ALTAS

BAJAS

MODIFICACIONES

CAMBIO (COBRANZA O DOMICILIO)

ANULACIONES

- B) ENTREGAR DENTRO DE LOS PRIMEROS DIEZ DE CADA MES A LA GERENCIA DE COBRANZAS, SECCIÓN CONTROL DE MOVIMIENTOS, EL LISTADO DE EMISIÓN EN ORIGINAL Y DOS COPIAS, RECIBOS EN ORIGINAL Y COPIA, ANEXANDO A ÉSTOS LOS AVISOS DE VENCIMIENTO.

- C) ACUSE DE RECIBO EN LA COPIA DE LA ORDEN DE TRABAJO.

A) SISTEMA DE EMISION MENSUAL DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

GERENCIA DE COBRANZAS
SECCION CONTROL DE MOVIMIENTOS

O P E R A C I O N N o 3

DISTRIBUCION DE LA EMISION MENSUAL Y ACTUALIZACION DEL
CONTROL DE SALDOS.

- A) RECIBIR DE LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA, LISTA DOS DE EMISIÓN EN ORIGINAL Y DOS COPIAS (ANEXO N° 5) RECIBOS DE PRIMAS EN ORIGINAL Y COPIA (ANEXO N° 6) Y RESPECTIVO TALONARIO.
- B) TURNAR A LA SECCIÓN DE CONTROL TARJETAS PARA SU REVISIÓN.
- C) SEPARAR DE LOS LISTADOS DE EMISIÓN LAS CIFRAS DE CONTROL PARA SU CONTABILIZACIÓN.
- D) ACTUALIZAR CONTROL DE SALDOS (ANEXO N° 7) CON LA EMISIÓN RECIBIDA DE INFORMÁTICA EN BASE A LOS MOVIMIENTOS SEMANALES DE PAGOS, CANCELACIONES Y EMISIONES DE PRIMA INICIAL PRIMER --

AÑO Y RENOVACIÓN.

- E) TURNAR A LA CONTABILIDAD COPIA DEL RESUMEN GLOBAL DE EMISIÓN (ANEXO Nº 9) ANEXANDO MEMORANDUM MENSUAL DE LA EMISIÓN (ANEXO Nº 10).
- F) TURNAR LA SECCIÓN DE COBRO RAMO INDIVIDUAL RELACION DE EMISIÓN EN ORIGINAL Y COPIA, ANEXANDO RECIBOS EMITIDOS PARA EFECTUAR LABOR DE COBRO SIENDO ENTREGADOS, A COBRADORES, Y ENVIADOS A CORRESPONSALES.

A) SISTEMA DE EMISION MENSUAL DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

SECCION CONTROL DE MOVIMIENTO

O P E R A C I O N No. 3A.

REVISION DE MOVIMIENTOS OPERADOS POR LA DIRECCION DE
INFORMATICA

- A) RECIBIR DE LA SECCIÓN CONTROL DE MOVIMIENTOS LISTADOS DE EMISIÓN (ANEXO Nº 5) REPORTADOS POR LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA.
- B) VERIFICAR QUE HAYAN SIDO CORRECTAMENTE OPERADOS LOS MOVIMIENTOS SOLICITADOS AL ARCHIVO - MAESTRO DE COBRANZAS, EN BASE A LOS DOCUMENTOS FUENTE ORIGINALES DE LA RELACIÓN DE ALTAS, BAJAS Y MODIFICACIONES.
- C) ELABORAR EL REPORTE DE CONCILIACIÓN DE CIFRAS DEL ARCHIVO MAESTRO DE COBRANZAS (ANEXO Nº 11) EN EL CASO DE QUE NO CONCUERDEN LAS CIFRAS DE CONTROL ENTRE LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA Y - LA GERENCIA DE COBRANZAS.

- D) ELABORAR RELACIÓN DE ALTAS, BAJAS Y MODIFICACIONES RETROALIMENTACIONES POR LAS INVALIDACIONES, PARTIDAS DE CONCILIACIÓN INVESTIGADAS Y MOVIMIENTOS DE CANCELACIÓN AUTOMÁTICA NO OPERADOS.
- E) ORDENAR PARA EL PERÍODO SIGUIENTE LOS CAMBIOS O MODIFICACIONES NECESARIOS AL ARCHIVO MAESTRO DE COBRANZAS.
- F) ARCHIVAR LOS ORIGINALES CONCILIADOS EN LA RELACIÓN DE ALTAS, BAJAS Y MODIFICACIONES, POR FECHA DE PROCESO CONSIDERADA EN LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA.

A) SISTEMA DE EMISION MENSUAL DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

OPERACION No 4

ENVIAR CARTAS RECORDATORIO, RECIBOS AL COBRO Y LIBRES DE
PAGO

- A) RECIBIR DE LA GERENCIA DE COBRANZAS:
 - 1.- CARTAS RECORDATORIO (ANEXO No 12)
 - 2.- RECIBOS AL COBRO Y RELACIÓN EN ORIGINAL
Y COPIA.
 - 3.- RECIBOS LIBRES DE PAGO Y RELACIÓN EN ORI
GINAL Y COPIA.
- B) CHECAR LA CANTIDAD DE RECIBOS CONTRA LOS ANOTA
DOS EN LA RELACIÓN.
- C) ENTREGAR A LA GERENCIA DE COBRANZAS, ACUSE DE
RECIBOS.
- D) ENVIAR POR CORREO AL ASEGURADO, CARTA RECORDA
TORIO DE LA FECHA DE VENCIMIENTO DE SU RECI -

BO, O RECIBO LIBRE DE PAGO EN CASO QUE YA HA-
YA EFECTUADO PAGO DIRECTO.

E) ENVIAR AL CORRESPONSAL:

RELACIÓN DE RECIBOS AL COBRO CON RECIBOS CO -
RRESPONDIENTES ANEXOS.

F) ARCHIVAR RELACIONES.

A) SISTEMA DE EMISION MENSUAL DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

CORRESPONSALES

O P E R A C I O N N^o 4A.

RECEPCION DE EMISION MENSUAL DE LISTADOS Y RECIBOS DE CO
BRANZA LOCAL

- A) RECIBIR POR CORREO Y 15 DÍAS ANTES DE VENCIMIENTO DE LOS RECIBOS DE COBRANZA DE SEGURO INDIVIDUAL (ANEXO N^o 6) RELACIÓN DE ENVÍO DE RECIBOS (ANEXO N^o 5).
- B) VERIFICAR QUE LOS RECIBOS ESTEN DE ACUERDO A LA RELACIÓN CON QUE SE ENVÍAN.
- C) EN CASO DE HABER ALGUNA OBSERVACIÓN, EN CASO DE FALTANTES FÍSICOS DE RECIBOS QUE SE MARQUEN EN LA RELACIÓN DE ENVÍOS LO ANOTARÁN EN LA MISMA RELACIÓN FIRMADA DE RECIBIDO POR LA PARTE DE ATRÁS, INDICANDO EL IMPORTE DE LA PRIMA Y EL NÚMERO DE LA PÓLIZA.
- D) DEBERÁ FIRMAR DE RECIBIDO LA RELACIÓN Y LOS RECIBOS ENVIÁNDOLA A LAS OFICINAS DE SEGUROS

LA UNIDAD, EN UN SOBRE SELLADO POR EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS 3 DÍAS DESPUÉS DE RECIBIR LA DOCUMENTACIÓN PARA SU COBRO.

- E) PASAR AL DOMICILIO DEL ASEGURADO QUE VIENE INDICADO EN EL RECIBO, A FIN DE EFECTUAR EL COBRO.
- F) EN CASO DE NO LOCALIZAR AL ASEGURADO DEJAR -- AVISO DE VISITA, PARA QUE EL ASEGURADO PUEDA INDICAR LA FECHA EN QUE DESEA SE LE PASE A COBRAR.

A) SISTEMA DE EMISION MENSUAL DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

COBRADORES

O P E R A C I O N N^o 5

COBRO DE RECIBOS EN EL D. F. RECEPCION DE EMISION MENSUAL
DE RECIBOS

A) RECIBIR DE LA GERENCIA DE COBRANZAS, LOS DOS
PRIMEROS DÍAS DE CADA MES:

1.- RECIBOS DE COBRANZAS DE SEGURO INDIVIDUAL
DIRECTO DEL D. F. (ANEXO N^o 6).

B) FIRMAR DE RECIBIDO EL LISTADO DE EMISIÓN.

C) VERIFICAR QUE LOS RECIBOS ESTEN DE ACUERDO -
AL LISTADO DE EMISIÓN Y QUE EL IMPORTE DE LOS
RECIBOS COINCIDA CON LOS ANOTADOS EN EL LISTA
DO DE EMISIÓN.

D) ORDENAR SUS RECIBOS DE PRIMAS DE ACUERDO A LA
ZONA DE COBRANZA.

E) PASAR AL DOMICILIO DEL ASEGURADO QUE VIENE IN

DICADO EN EL RECIBO, A FIN DE EFECTUAR EL COBRO.

- F) EN CASO DE NO LOCALIZAR AL ASEGURADO DEJAR AVISO DE VISITA, PARA QUE EL ASEGURADO INDIQUE - LA FECHA EN QUE DESEA QUE SE LE PASE A COBRAR.

A) SISTEMA DE EMISION MENSUAL DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DIRECCION DE CONTABILIDAD

OPERACION No 6

REGISTRO CONTABLE DE LA EMISION

A) RECIBIR DE LA GERENCIA DE COBRANZAS:

- 1.- MEMORANDUM SEMANAL, INFORMANDO SOBRE LOS MOVIMIENTOS DE PAGOS, CANCELACIONES Y EMISIONES DE 1er. AÑO, Y RENOVACIONES QUE -- AFECTAN A LA CUENTA CONCENTRADORA CON COPIAS ANEXAS DE CADA UNO DE LOS MOVIMIENTOS.
- 2.- RECIBIR COPIA DEL RESUMEN GLOBAL DE EMISION (ANEXO No 9).
- 3.- RECIBIR INFORME MENSUAL DE LOS RECIBOS PENDIENTES POR COBRAR.

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

ASEGURADO

O P E R A C I O N N^o 1

PAGO DE PRIMAS

- A) RECIBIR CARTA RECORDATORIO (ANEXO N^o 12) INDICANDO LA FECHA DE VENCIMIENTO DE SU RECIBO.
- B) EFECTUAR PAGO DE PRIMAS DIRECTAMENTE A LA - -
COMPANÍA MEDIANTE GIRO POSTAL, GIRO TELEGRÁFICO,
GIRO BANCARIO, CHEQUE.
- C) EFECTUAR PAGO DE PRIMAS A COBRADORES O CORRESPONSALES.
- D) EFECTUAR EL PAGO DE PRIMAS DIRECTAMENTE EN -
LAS OFICINAS.

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

CORRESPONSALES

OPERACION No 1

PAGO DE PRIMAS POR CORRESPONSAL

- A) AL REALIZAR EL COBRO DE LA PRIMA CORRESPON -
DIENTE, EL CORRESPONSAL LLENARÁ LOS DATOS -
FALTANTES EN EL RECIBO COMO SON:
- 1.- FECHA DE COBRO.
 - 2.- FORMA DE COBRO.
 - 3.- FIRMA DEL CORRESPONSAL.
- B) REGISTRAR QUINCENALMENTE EN LA HOJA DE LIQUÍ-
DACIÓN (ANEXO No 13) DE PRIMAS (ORIGINAL Y 3
COPIAS) LOS DATOS DEL COBRO EFECTUADO HACIEN-
DO LA SEPARACIÓN POR CADA UNO DE LOS DÍAS Y -
EN LA COLUMNA DE OBSERVACIONES ANOTAR LA FOR-
MA DE PAGO (EN CASO DE HABER SIDO CON CHEQUE
DEL ASEGURADO ANOTAR EL NÚMERO DEL MISMO Y EL
BANCO).

- c) EL ÚLTIMO DÍA HÁBIL DE CADA QUINCENA TOTALI - ZAR LA LIQUIDACIÓN DE PRIMAS Y ANOTAR EN EL - MARGEN SUPERIOR DERECHO EL NÚMERO DE QUINCENA Y AÑO DE COBRO.

- d) ENVIAR QUINCENALMENTE ORIGINAL Y TRES COPIAS DE LA HOJA DE LIQUIDACIÓN, ANEXANDO AVISOS DE ABONO DEL BANCO, CHEQUES O EFECTIVO QUEDÁNDO- SE EN SU PODER LA ÚLTIMA COPIA DE LIQUIDACIÓN PARA FUTURAS ACLARACIONES.

- e) REMITIR POR CORREO O VALIJA RELACIÓN DE LIQUI- DACIÓN (ORIGINAL Y 3 COPIAS) Y VALORES (EFEC- TIVO O CHEQUE Y AVISOS DE ABONO).

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

COBRADORES

O P E R A C I O N N^o 1

PAGO PRIMAS POR COBRADOR

- A) AL EFECTUAR EL COBRO EL COBRADOR LLENARÁ LOS DATOS FALTANTES EN EL RECIBO DE PAGO SIENDO - ESTOS:

FECHA DE COBRO

FORMA DE COBRO

FIRMA DEL COBRADOR

- B) REGISTRAR DIARIAMENTE EN LA HOJA DE LIQUIDACION (ANEXO N^o 13) DE PRIMAS (ORIGINAL Y TRES COPIAS) LOS DATOS DE LOS COBROS EFECTUADOS - ANOTANDO EN LA COLUMNA DE OBSERVACIONES LA - FORMA DE PAGO (EN CASO DE SER CHEQUE DEL ASEGURADO, ANOTAR EL NÚMERO DEL MISMO Y EL BANCO).

- C) PRESENTAR EN LA SECCIÓN DE INGRESOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PARA QUE LES ELABOREN FICHA DE INGRESO.
- RELACIÓN DE LIQUIDACIÓN ORIGINAL Y LAS COPIAS,
 - VALORES (EFECTIVO O CHEQUE).
- D) INGRESAR EN LA CAJA DE LA COMPAÑÍA EL IMPORTE (EFECTIVO O CHEQUE) DE LOS RECIBOS COBRADOS, JUNTO CON EL ORIGINAL Y LAS COPIAS DE LA LIQUIDACIÓN.
- E) RECIBIR DE LA CAJA COPIA DE LA HOJA DE LIQUIDACIÓN Y ORIGINAL DE LA FICHA DE INGRESO (ANEXO Nº 14) SELLADAS Y FIRMADAS DE RECIBIDO DESPUÉS DE HABER INGRESADO EL IMPORTE DE LOS RECIBOS COBRADOS.

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

OPERACION No 2

ELABORACION DE RELACION DE VALORES

- A) RECIBIR DE CORRESPONSALES QUINCENALMENTE, HOJAS DE LIQUIDACIONES CON AVISOS DE ABONO DEL INGRESO EFECTUADO AL BANCO POR PAGO DE PRIMAS.
- B) RECIBIR GIRO POSTAL, GIRO TELEGRÁFICO, GIRO - BANCARIO O CHEQUE DE ASEGURADO FORÁNEO POR PAGO DE PRIMAS DIRECTO CORREO.
- C) ELABORAR (ORIGINAL Y 5 COPIAS) RELACIÓN DE VALORES DE ASEGURADO POR TODOS LOS VALORES RECIBIDOS POR CORRESPONDENCIA ABONÁNDOSE EN LA CUENTA CONCENTRADORA DE ASEGURADOS. (ANEXO - No 15).
- D) ELABORAR ORIGINAL Y 5 COPIAS RELACIÓN DE VALORES DE CORRESPONSALES ABONÁNDOSE A LA CUENTA CONCENTRADORA DE CORRESPONSALES. (ANEXO No - 15).

- E) TURNAR RELACIÓN DE VALORES Y VALORES AL DEPARTAMENTO DE INGRESOS DE CONTABILIDAD PARA LA ELABORACIÓN DE LA FICHA DE INGRESOS (ANEXO - No 14).

- F) TURNAR LA RELACIÓN DE VALORES, FICHA DE INGRESO Y VALORES A LA CAJA.

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DIRECCION DE ATENCION Y SERVICIO

O P E R A C I O N N^o 3

RECEPCION DE PAGO A ASEGURADOS

- A) DAR ATENCIÓN A LOS ASEGURADOS QUE VIENEN A -
EFECTUAR PAGO DE PRIMAS, DIRECTAMENTE A LA -
COMPAÑÍA.

- B) ENTREGAR AL ASEGURADO RECIBO PROVISIONAL (ANE-
XO N^o 16) EN ORIGINAL Y TRES COPIAS PARA QUE
SEA LLENADO POR ÉL.

- C) INDICAR AL ASEGURADO QUE PASE A LIQUIDAR SU -
RECIBO A LA CAJA.

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DIRECCION DE CONTABILIDAD

OPERACION No 4

REGISTRO CONTABLE

- A) RECIBIR DIARIAMENTE DE LA CAJA PRINCIPAL COPIA DE LA FICHA DE INGRESO POR EL PAGO DE PRIMAS Y COPIA DE LA HOJA DE LIQUIDACIÓN PARA EFECTUAR APLICACIÓN CONTABLE.
- B) RECIBIR DE LA GERENCIA DE COBRANZAS, RELACIÓN DE VALORES PARA EFECTUAR APLICACIÓN CONTABLE.
- C) ELABORAR FICHA DE INGRESO POR LOS PAGOS HECHOS POR COBRADORES.
- D) ELABORAR FICHA DE INGRESO POR LOS VALORES RECIBIDOS EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

COBRADOR LOCAL

O P E R A C I O N N^o 4A.

RECEPCION DE FICHA DE INGRESO COBRADORES

A) RECIBIR DEL ENCARGADO DE LA SECCIÓN DE INGRESOS DEL DEPTO. DE CONTABILIDAD:

- RELACIÓN DE LIQUIDACIÓN ORIGINAL.

- VALORES (CHEQUE O EFECTIVO).

- FICHA DE INGRESO ORIGINAL Y COPIAS.

B) PRESENTARSE A INGRESAR PERSONALMENTE EN EL DEPARTAMENTO DE CAJA.

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
AUXILIAR

O P E R A C I O N No 4B.

RECEPCION DE FICHA DE INGRESO DE RELACION DE VALORES

A) RECIBIR DEL ENCARGADO DE LA SECCIÓN DE INGRESOS DE CONTABILIDAD:

- LA RELACIÓN DE VALORES (ORIGINAL Y COPIAS),
- LIQUIDACIONES DE CORRESPONSALES.
- VALORES (CHEQUE, GIRO POSTAL, TELEGRÁFICO),
- FICHA DE INGRESO.

B) PRESENTAR EN LA CAJA LO SIGUIENTE:

- RELACIÓN DE VALORES ORIGINAL Y COPIA.
- LIQUIDACIONES DE CORRESPONSALES.
- VALORES.
- FICHA DE INGRESO.

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DEPARTAMENTO DE CAJA

OPERACION No 5

RECEPCION DE PAGOS

- A) RECIBIR DE LOS ASEGURADOS RECIBO PROVISIONAL EN ORIGINAL Y TRES COPIAS Y EFECTIVO O CHEQUE PARA INGRESAR A LA COMPAÑIA.
- B) VERIFICAR QUE EL IMPORTE DEL RECIBO COINCIDA CON EL EFECTIVO O CHEQUE QUE SE ESTÁ COBRANDO.
- C) SELLAR Y FIRMAR DE RECIBIDO EL ORIGINAL Y LAS COPIAS DEL PROVISIONAL.
- D) ENTREGAR EL ORIGINAL FIRMADO Y SELLADO AL ASEGURADO
 - 1ER. COPIA PARA LA ELABORACIÓN DE FICHA DE INGRESO
 - 2A. COPIA PARA LA GERENCIA DE COBRANZAS
 - 3ER. COPIA PARA LA GERENCIA DE CONTROL CARTE-

RA (CONTROL DE RECEPCIÓN DE ASEGURADOS PARA PAGO DE PRIMAS).

- E) ELABORAR LA RELACIÓN ORIGINAL Y TRES COPIAS - DIARIAMENTE A MÁS TARDAR A LAS 13:00 HRS. DE LOS COBROS EFECTUADOS DIARIAMENTE TURNAR LA - RELACIÓN Y LAS 3 COPIAS SELLADAS Y LOS RECI - BOS PROVISIONALES A LA GERENCIA DE COBRANZAS.
- F) RECIBIR DEL DEPTO. ADMINISTRATIVO RELACIÓN DE VALORES CON LOS PAGOS DE PRIMAS DE PÓLIZAS FO RÁNEAS.
- G) SELLAR Y FIRMAR DE RECIBIDO EL ORIGINAL Y COPIAS DE LIQUIDACIONES, RELACIÓN DE VALORES Y FICHAS DE INGRESO.
- H) ENTREGAR COPIA DE LIQUIDACIÓN Y ORIGINAL DE - FICHA DE INGRESO SELLADA Y FIRMADA DE RECIBI - DO AL COBRADOR.
- I) TURNAR A CONTABILIDAD DIARIAMENTE COPIA DE LA FICHA DE INGRESO POR EL PAGO DE PRIMA Y COPIA DE LA HOJA DE LIQUIDACIÓN PARA SU APLICACIÓN CONTABLE.
- J) ENTREGAR AL JEFE DE DEPTO. DE SEGURO INDIVI -

DUAL, CÓPIAS DE LAS LIQUIDACIONES Y RELACIÓN DE VALORES Y LAS FICHAS DE INGRESO DEL DÍA ANTERIOR.

- k) ARCHIVAR PARA CONTROLES Y CORTES DE CAJA COPIA DE FICHA DE INGRESO Y HOJA DE LIQUIDACIÓN.

B) SISTEMAS DE LIQUIDACION DE SEGURO INDIVIDUAL

GERENCIA DE COBRANZAS

OPERACION No 6

REGISTRO EN EL CONTROL DE PAGOS

- A) RECIBIR DE LA CAJA COPIAS DE LA HOJA DE LIQUIDACIÓN Y FICHA DE INGRESOS. (ANEXOS Nos. 13 Y 14).
- B) DESCARGAR EN EL CONTROL DE PAGOS LOS INGRESOS RECIBIDOS POR PAGO DE PRIMAS MEDIANTE HOJA DE LIQUIDACIÓN Y FICHA DE INGRESO.
- C) TURNAR ORIGINAL DE LA LIQUIDACIÓN A LA SECCIÓN DE CONTROL DE MOVIMIENTOS PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL ARCHIVO MAESTRO.
- D) TURNAR COPIAS DE LA RELACIÓN DE VALORES (ANEXO No 15) A LA GERENCIA DE CONTROL CARTERA Y CONTABILIDAD (YA TRABAJADAS HABIENDO AFECTADO LAS CUENTAS CONTABLES CORRESPONDIENTES).
- E) ARCHIVAR ORIGINAL DE LA RELACIÓN DE VALORES,

DIRECTO OFICINA Y COPIA DE LA HOJA DE LIQUIDACIÓN Y FICHA DE INGRESO.

- f) INFORMAR A LA GERENCIA DE CONTROL CARTERA, SOBRE LA SITUACIÓN DE LOS RECIBOS PENDIENTES DE COBRO.
- g) REALIZAR FUNCIÓN DE COBRO DE LOS RECIBOS PENDIENTES, DE ACUERDO AL MANUAL DE POLÍTICAS - ESTABLECIDO PARA TAL EFECTO.

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

GERENCIA DE COBRANZAS
SECCION CONTROL DE MOVIMIENTO

O P E R A C I O N N o 7

ELABORACION DE ORDEN DE TRABAJO

- A) RECIBIR DIARIAMENTE DE LA SECCIÓN DE COBRO SEGURO INDIVIDUAL ORIGINAL DE LA LIQUIDACIÓN.
- B) ORDENAR LAS LIQUIDACIONES POR NÚMERO PROGRESIVO DE FOLIO.
- C) REGISTRAR EN LA CÉDULA DE MOVIMIENTOS DIARIOS (ANEXO N^o 17) LAS LIQUIDACIONES ANOTANDO:
 - 1.- NOMBRE DEL AGENTE O CORRESPONSAL.
 - 2.- NÚMERO DE REFERENCIA.
 - 3.- FECHA DE REFERENCIA.
 - 4.- CANTIDAD DE RECIBOS.
 - 5.- CANTIDAD EN PRIMA.

- D) SUMAR CANTIDAD DE REGISTROS Y CANTIDAD EN PRIMAS.
- E) ELABORAR ORDEN DE TRABAJO, ANOTANDO EL PERÍODO QUE COMPRENDEN LOS MOVIMIENTOS.
- F) ANEXAR DOCUMENTACIÓN A LA ORDEN DE TRABAJO Y ENVIAR A INFORMÁTICA.

B) SISTEMA DE LIQUIDACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DIRECCION DE INFORMATICA

OPERACION No 8

ACTUALIZACION DEL ARCHIVO MAESTRO

- A) RECIBIR DIARIAMENTE DE LA GERENCIA DE COBRANZAS (SECCIÓN CONTROL DE MOVIMIENTO) ORDEN DE TRABAJO DE LOS MOVIMIENTOS EFECTUADOS POR PAGO DE PRIMAS PARA ACTUALIZAR EL ARCHIVO MAESTRO.
- B) CONECTARLO CON EL SISTEMA DE ANULACIONES Y CANCELACIONES.
- C) ANEXAR LIQUIDACIONES.

C) SISTEMA DE CANCELACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

CORRESPONSAL

O P E R A C I O N N o 1

I.- ENVÍO DE RELACIÓN DE CANCELACIÓN DE COBRANZA
FORÁNEA.

A) ELABORAR RELACIÓN DE CANCELACIÓN EN ORIGINAL Y COPIA DE LOS RECIBOS QUE AL CUMPLIRSE SU PERÍODO DE GRACIA NO SE COBRARON.
(ANEXO N o 19).

B) REMITIR POR CORREO O VALIJA, RELACIÓN DE CANCELACIÓN EN (ORIGINAL Y COPIA).

C) SISTEMA DE CANCELACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

AGENTE O COBRADOR

O P E R A C I O N 1

1) ENTREGA DE RELACIÓN DE CANCELACIÓN DE COBRANZA
LOCAL.

A) ELABORAR RELACIÓN DE CANCELACIÓN EN ORIGI -
NAL Y COPIA DE LOS RECIBOS QUE AL CUMPLIRSE
SU PERÍODO DE GRACIA NO SE COBRARON (ANEXO
Nº 20).

B) ENTREGAR PERSONALMENTE AL JEFE DE LA SEC -
CIÓN DE SEGURO INDIVIDUAL DEL DEPARTAMENTO
DE COBRANZAS RELACIÓN DE CANCELACIÓN ORIGI
NAL Y COPIA.

C) RECABAR ACUSE DE RECIBO EN LA COPIA DE LA -
RELACIÓN DE CANCELACIÓN.

D) ARCHIVAR EN EXPEDIENTE DE RELACIÓN DE CAN -
CELACIÓN EL ACUSE DE RECIBO DE LA RELACIÓN
DE CANCELACIÓN.

C) SISTEMA DE CANCELACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
AUXILIAR DE CORRESPONDENCIA

O P E R A C I O N 2

2) RECEPCIÓN DE RELACIÓN DE CANCELACIÓN DE COBRANZA FORÁNEA.

- A) RECIBIR POR CORREO O VALIJA RELACIÓN DE CANCELACIÓN ORIGINAL Y COPIA.
- B) TURNAR AL JEFE SECCIÓN DE SEGURO INDIVIDUAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS RELACIÓN DE CANCELACIÓN (ORIGINAL Y COPIA).
- C) RECABAR ACUSE DE RECIBO EN LA COPIA DE LA RELACIÓN DE CANCELACIÓN.
- D) ARCHIVAR EN EXPEDIENTE DE RELACIÓN DE CANCELACIÓN EL ACUSE DE RECIBO DE LA RELACIÓN DE CANCELACIÓN.

C) SISTEMA DE CANCELACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
JEFE DE SECCION DE SEGURO INDIVIDUAL

O P E R A C I O N 3

3) REGISTRO EN CONTROL DE CANCELACIÓN.

- A) RECIBIR DEL AUXILIAR DE CORRESPONDENCIA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO RELACIÓN DE CANCELACIÓN ORIGINAL Y COPIA.
- B) ACUSAR DE RECIBIDO EN LA COPIA DE LA RELACIÓN DE CANCELACIÓN.
- C) RECIBIR DEL COBRADOR LOCAL RELACIÓN DE CANCELACIÓN ORIGINAL Y COPIA.
- D) ACUSAR DE RECIBIDO EN LA COPIA DE LA RELACIÓN DE CANCELACIÓN.
- E) VERIFICAR QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN LA RELACIÓN DE CANCELACIÓN SEAN CORRECTOS.
- F) REGISTRAR EN CONTROL DE CANCELACIÓN LA RE-

LACIÓN DE CANCELACIÓN.

- G) DESCARGAR EN SALDOS PENDIENTES DE PAGO LA -
RELACIÓN DE CANCELACIÓN.
- H) REGISTRAR EN TARJETA DE CONTROL LA RELACIÓN
DE CANCELACIÓN.
- I) ELABORAR ORDEN DE TRABAJO DE ENVÍO A PROCE-
SAMIENTO DE DATOS EN ORIGINAL Y COPIA.
- J) TURNAR A LA GERENCIA DE PROCESAMIENTO DE -
DATOS:
 - ORDEN DE TRABAJO (ORIGINAL Y COPIA).
 - RELACIÓN DE CANCELACIÓN.
- K) RECABAR ACUSE DE RECIBO EN EL ORIGINAL DE -
LA ORDEN DE TRABAJO.
- L) ARCHIVAR EN EXPEDIENTE DE ORDEN DE TRABAJO
LA COPIA DE LA ORDEN DE TRABAJO ACUSE DE -
RECIBO.

C) SISTEMA DE CANCELACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DIRECCION DE PROCESAMIENTO DE DATOS
ENCARGADO DE LA MESA DE RECEPCION

O P E R A C I O N 4

4) INCORPORACIÓN DE RELACIÓN DE CANCELACIÓN AL -
SISTEMA DE CÓMPUTO.

A) RECIBIR DEL JEFE DE SEGURO INDIVIDUAL DEL
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:

. ORDEN DE TRABAJO ORIGINAL Y COPIA (ANEXO
Nº 4)

. RELACIÓN DE CANCELACIÓN (ANEXO Nº 19)

B) ACUSAR DE RECIBIDO EN EL ORIGINAL DE LA OR-
DEN DE TRABAJO.

C) PROCEDER CONFORME AL SISTEMA DE CÓMPUTO DE
ELABORAR EN BASE A RELACIÓN DE CANCELACIÓN
A ELABORAR UN LISTADO DE RECIBOS CANCELA -
DOS (ORIGINAL Y COPIA) LO CUAL TRAERÁ COMO
CONSECUENCIA QUE EN LA PRÓXIMA EMISIÓN MEN

SUAL DE RECIBOS YA NO SE EMITA EL RECIBO -
CANCELADO.

D) TURNAR AL JEFE DE SECCIÓN DE SEGURO INDIVI-
DUAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:

. LISTADO DE RECIBOS CANCELADOS (ORIGINAL Y
COPIA)

. RELACIÓN DE CANCELACIÓN

. COPIA DE LA ORDEN DE TRABAJO DE ENVÍO A -
PROCESAMIENTO DE DATOS

E) RECABAR ACUSE DE RECIBO EN LA COPIA DE LA -
ORDEN DE TRABAJO.

F) ARCHIVAR EN EXPEDIENTE DE LA ORDEN DE TRA-
BAJO Y ACUSE DE RECIBO DE LA ORDEN DE TRA-
BAJO.

A) PROCEDE CONFORME AL SISTEMA DE CÓMPUTO.

C) SISTEMA DE CANCELACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
JEFE DE SECCION DE SEGURO INDIVIDUAL

O P E R A C I O N 5

5) RECEPCIÓN DE RELACIÓN DE CANCELACIÓN Y LISTA -
DOS.

A) RECIBIR DEL ENCARGADO DE LA SECCIÓN DE CÓMPU
TO:

· LISTADO DE RECIBOS CANCELADOS (ORIGINAL Y
COPIA)

· RELACIÓN DE CANCELACIÓN (ANEXO Nº 19)

· COPIA DE LA ORDEN DE TRABAJO DE ENVÍO A
PROCESAMIENTO DE DATOS.

B) REVISAR QUE LAS RELACIONES DE CANCELACIÓN -
ESTEN COMPLETAS JUNTO CON LOS LISTADOS DE -
RECIBOS CANCELADOS.

C) ACUSAR DE RECIBIDO EN LA COPIA DE LA ORDEN
DE TRABAJO.

- D) COMPARAR RELACIONES DE CANCELACIÓN CONTRA LISTADO DE RECIBOS CANCELADOS.
- E) OBTENER CIFRA DE CONTROL DEL LISTADO DE CANCELACIÓN DE RECIBOS.
- F) ENTREGAR MENSUALMENTE AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD CIFRA CONTROL, IMPORTE DE RECIBOS CANCELADOS.
- G) ENTREGAR PERSONALMENTE AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL CARTERA LISTADO DE RECIBOS CANCELADOS (ORIGINAL Y COPIA).
- H) RECABAR ACUSE DE RECIBO EN EL ORIGINAL DEL LISTADO DE RECIBOS CANCELADOS.

C) SISTEMA DE CANCELACION DE RECIBOS DE SEGURO
INDIVIDUAL

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
JEFE DE DEPARTAMENTO

O P E R A C I O N 6

6) INCORPORACIÓN EN EL REGISTRO CONTABLE.

A) RECIBIR DEL JEFE DE SECCIÓN DE SEGURO INDIVIDUAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:

. CIFRA CONTROL IMPORTE DE RECIBOS CANCELADOS

B) PROCEDER CONFORME AL SISTEMA CONTABLE.

C) SISTEMA DE CANCELACION DE RECIBOS DE SEGURO INDIVIDUAL

DEPARTAMENTO DE CONTROL CARTERA
JEFE DEL DEPARTAMENTO

O P E R A C I O N 7

7) INCORPORACIÓN EN EL SISTEMA DE CONSERVACIÓN DE
LA CARTERA.

A) RECIBIR DEL JEFE DE SECCIÓN DE SEGURO INDIVIDUAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:

LISTADO DE RECIBOS CANCELADOS (ORIGINAL Y COPIA)

B) ACUSAR DE RECIBIDO EN EL ORIGINAL DEL LISTADO DE RECIBOS CANCELADOS.

C) PROCEDE CONFORME AL SISTEMA DE CONSERVACIÓN DE LA CARTERA.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE EMISION MENSUAL DE RECIBOS

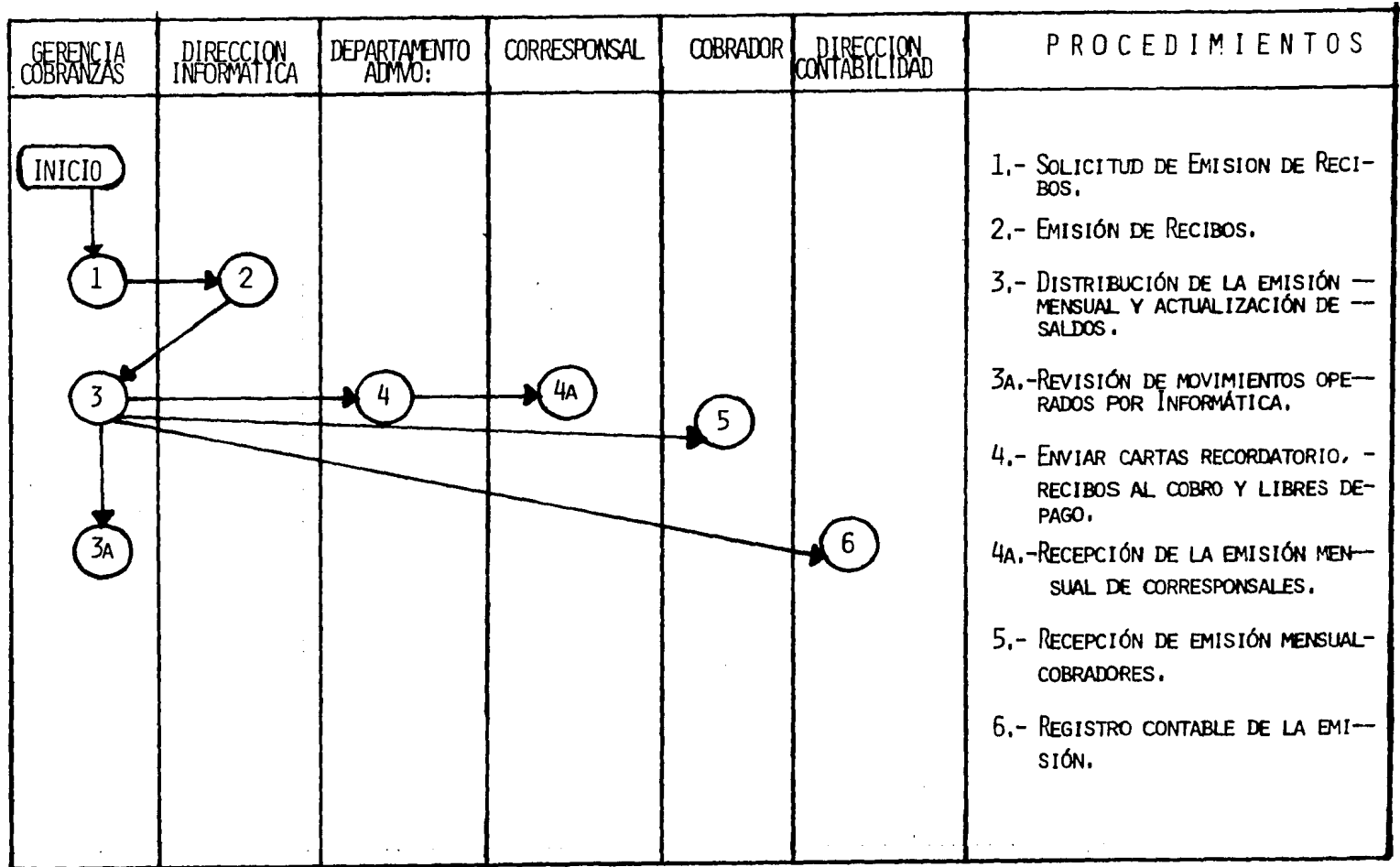


DIAGRAMA DE FLUJO DE LIQUIDACION DE RECIBOS

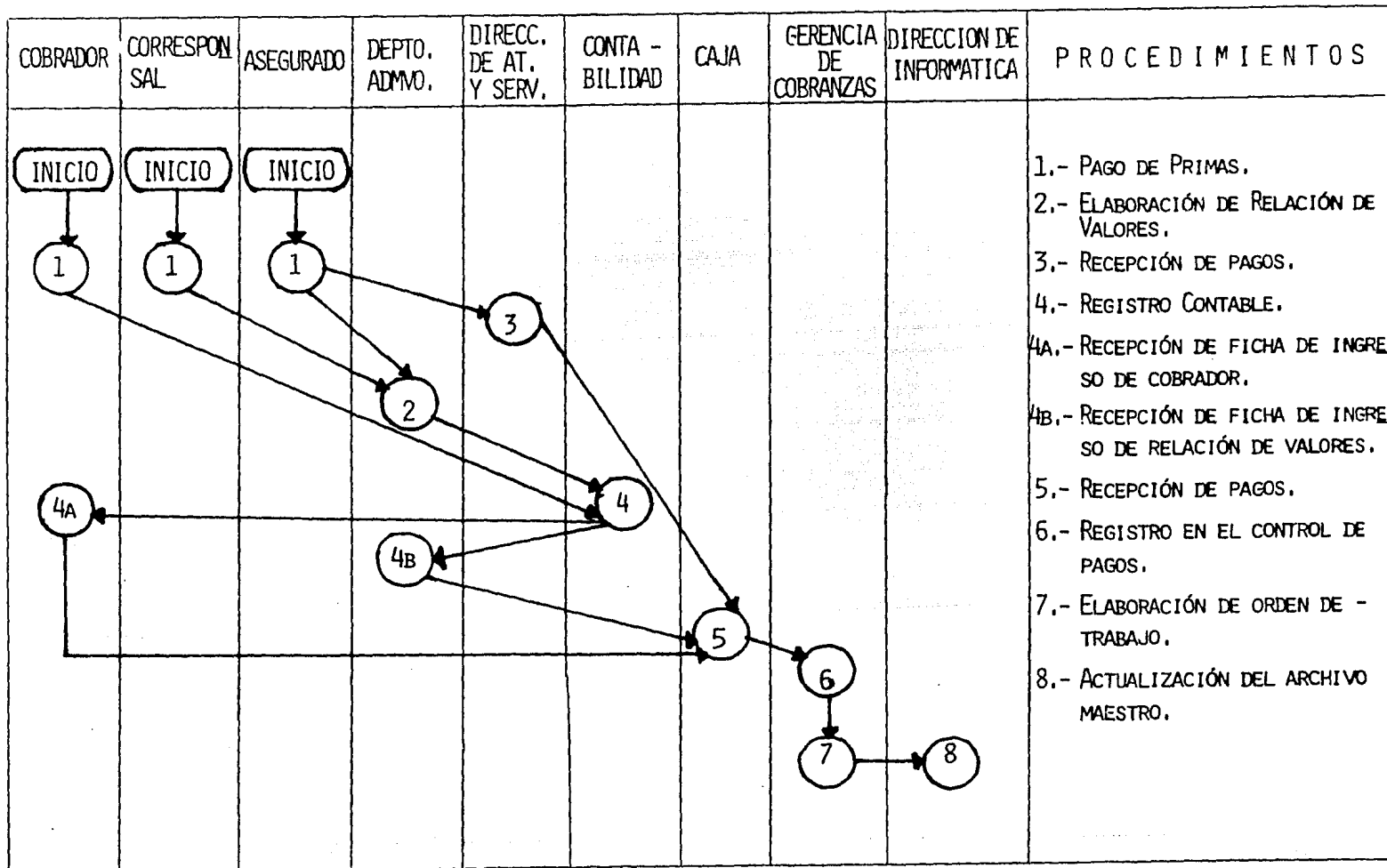
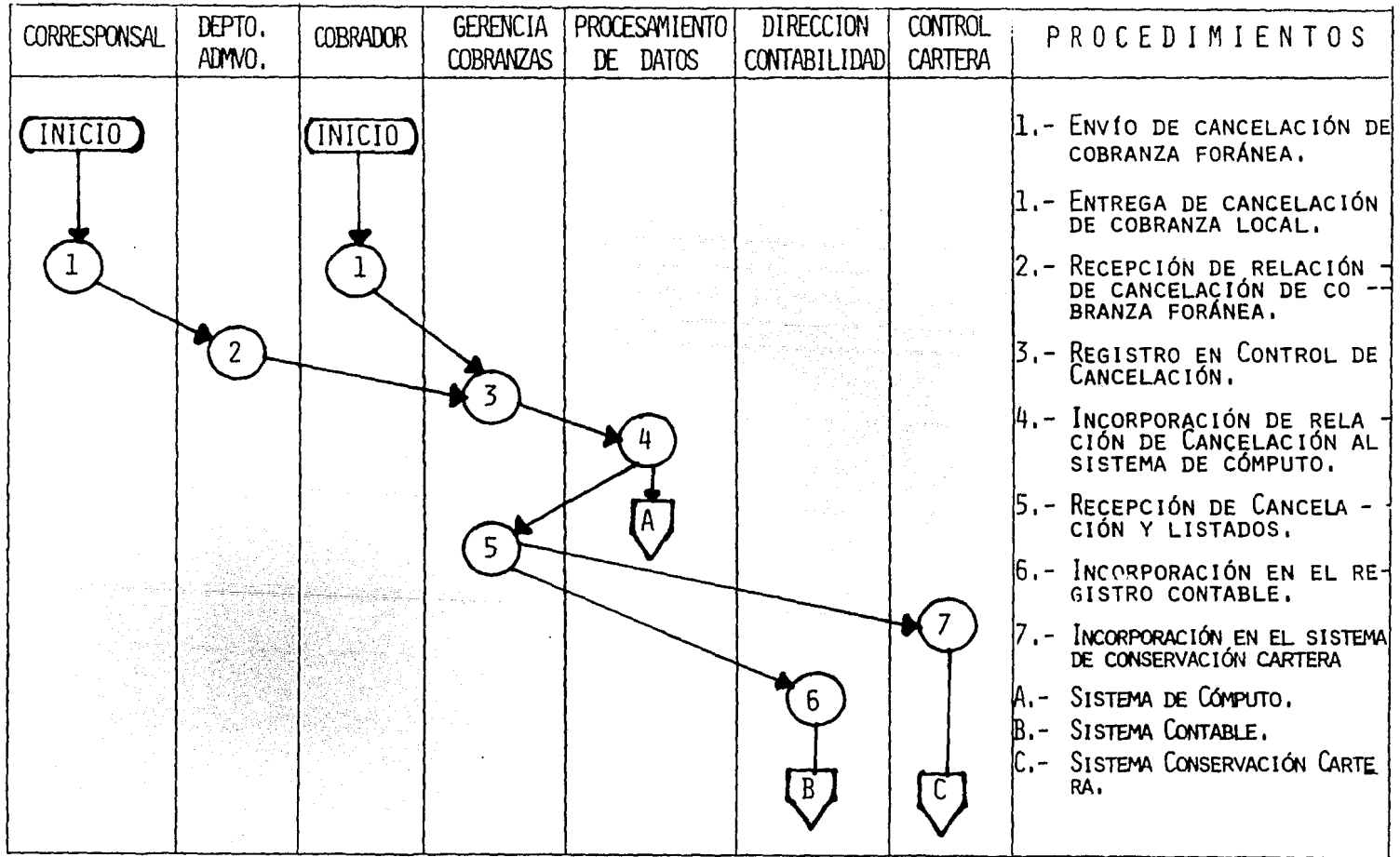


DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE CANCELACION DE RECIBOS



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

P R E G U N T A	SI	NO	O B S E R V A C I O N E S
1.- ¿ LAS POLÍTICAS EXISTENTES PARA LA GERENCIA DE COBRANZAS SON LAS ADECUADAS?	X		
2.- ¿ EXISTEN CONTROLES ADECUADOS PARA LOS COBRADORES ?	X		
3.- ¿ EXISTEN CONTROLES ADECUADOS DE CORRESPONSALES ?	X		
4.- ¿ SE REALIZAN ARQUEOS MENSUALES A COBRADORES ?	X		
5.- ¿ SE REALIZAN ARQUEOS MENSUALES A CORRESPONSALES ?		X	
6.- ¿ EXISTEN REPORTES DE COBRANZA EN QUE LOS SUPERIORES PUEDAN BASARSE PARA LA TOMA DE DECISIONES? ¿SON CONFIABLES ?		X	
7.- ¿ INGRESAN DIARIAMENTE LOS COBRADORES LO COBRADO ?	X		
8.- ¿ ENVÍAN LO COBRADO LOS CORRESPONSALES CADA QUINCE DÍAS ?		X	
9.- ¿ SE MANEJA DINERO EN EFECTIVO POR LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO ?	X		
10.- ¿ ES APROBADO POR AUTORIDADES SUPERIORES ALGÚN PAGO HECHO FUERA DE TIEMPO PERO QUE LAS CAUSAS DE ÉSTE FUERAN AJENAS AL ASEGURADO ?	X		
11.- ¿ SE ENVÍAN ESTADOS DE CUENTA PERIÓDICAMENTE A CORRESPONSALES ? ¿ SON CONFIABLES ?	X		
12.- ¿ LAS INCONFORMIDADES DE LOS ASEGURADOS ENVIADAS POR CORREO SON INVESTIGADAS Y RESUELTAS ?	X		
13.- ¿ EXISTE ALGÚN CONTROL PARA COMPROBAR SI LOS CORRESPONSALES ENVÍAN LO COBRADO CADA QUE ESTÁ ESTIPULADO ?		X	
14.- ¿ SE REVISA PERIÓDICAMENTE SI LOS RECIBOS PENDIENTES DE COBRO SON LOS MISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL CONTROL DE PRIMAS PENDIENTES ?	X		
15.- ¿ LOS ASEGURADOS ESTÁN INFORMADOS OPORTUNAMENTE QUE VENCIMIENTO DEBEN PAGAR ?	X		
16.- ¿ SON RESPONSABLES LAS PERSONAS QUE SE ENCARGAN DE RECIBIR Y CHECAR LOS PAGOS DE CUALQUIER ANOMALÍA QUE NO COINCIDA CON LA TARJETA DE CONTROL ?	X		
17.- ¿ SE REALIZAN CONFIRMACIONES DE SALDOS TANTO DE ASEGURADOS FORÁNEOS COMO DE ASEGURADOS LOCALES ?	X		
18.- ¿ EXISTEN PROBLEMAS DE COORDINACIÓN CON LOS EMPLEADOS ?	X		
19.- ¿ EXISTE ALGÚN CONTROL PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA ?	X		
20.- ¿ EXISTEN METAS DE COBRANZAS ?	X		

PARA QUE SEA MÁS CONFIABLE EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE SEGURO INDIVIDUAL SE SUGIERE:

- EFECTUAR ARQUEOS A CORRESPONSALES PARA QUE LOGREN UN CONTROL EFECTIVO DE LA COBRANZA ASÍ COMO DE LOS RECIBOS QUE OBRAN EN SU PODER.

- ELABORACIÓN SISTEMÁTICA DE REPORTES.

IV.3 INFORME DE AUDITORIA

LIC. RICARDO JIMENEZ M.,
DIRECTOR GENERAL.
P R E S E N T E.

ADJUNTO A LA PRESENTE ESTAMOS ENVIANDO EL INFORME DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL PRACTICADA AL DEPARTAMENTO DE SEGURO INDIVIDUAL DE LA GERENCIA DE COBRANZAS QUE REALIZAMOS SIGUIENDO INSTRUCCIONES DE ESA DIRECCIÓN, CON EL OBJETO DE EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DE SUS SISTEMAS.

A T E N T A M E N T E.

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA Y
CONTROL.

INDICE DEL INFORME

- I) OBJETIVO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL A COBRANZAS.
- II) DIAGNOSTICO
- III) SUGERENCIAS.
- IV) RESUMEN DEL TRABAJO REALIZADO

INFORME DE AUDITORIA

MÉXICO, D.F., JUNIO 30 DE 1983.

- I) OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL PRACTICADA AL -
DEPTO. DE SEGURO INDIVIDUAL DE LA GERENCIA DE COBRAN-
ZAS FUE:
- 1) COMPROBAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS.
 - 2) DETECTAR LAS ALTERACIONES O INCUMPLIMIENTO EN LAS
ACTIVIDADES ESTIPULADAS.
 - 3) ANALIZAR LOS FORMATOS, CONTROLES Y REPORTES DEL
DEPARTAMENTO.
 - 4) PROMOVER LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES QUE IN-
TEGRAN EL ÁREA, ESTABLECER CONTROLES ADECUADOS -
EN LA COBRANZA DE RECIBOS DE PRIMAS.
 - 5) HACER NOTAR A LOS RESPONSABLES LAS FALLAS DETEC-
TADAS EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL Y PROPONER LAS
POSIBLES SOLUCIONES.

II) DIAGNOSTICO.

REVISION DEL ORGANIGRAMA

EN EL ORGANIGRAMA PRESENTADO NO SE CONTEMPLA LA SECCIÓN DE CONTROL DE MOVIMIENTO, PERO COMO CONSECUENCIA DE LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS, SABEMOS QUE DEPENDE DIRECTAMENTE DEL GERENTE DE COBRANZAS.

LA DISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES Y JERARQUÍAS NO SON LAS MISMAS A LO PROYECTADO EN EL ORGANIGRAMA, YA QUE LA SUBJEFATURA DE RAMO INDIVIDUAL DE REGISTRO NO FUNCIONA COMO TAL PUES LOS AUXILIARES DE PRIMA INICIAL, CORRESPONSALES, DIRECTO FORÁNEO Y DIRECTO OFICINA DEPENDEN DEL SUBJEFE DE RAMO INDIVIDUAL DE COBRO, OBSERVÁNDOSE QUE NO SE HA DEFINIDO QUE FUNCIÓN COMPETE A ÉSTE.

EXISTEN FRICCIONES INTERNAS ENTRE JEFES DE DEPARTAMENTO Y ENTRE LOS SUBORDINADOS LO QUE HACE QUE NO HAYA COOPERACIÓN Y ARMONÍA EN EL TRABAJO DE EQUIPO.

SE ENCONTRÓ TAMBIÉN QUE NO HAY MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS.

REVISION DE LAS POLITICAS.

- LA SECCIÓN DE CONTROL TARJETAS NO CUMPLE CON DEVOLVER LA EMISIÓN REVISADA, AL DÍA SIGUIENTE DE HABERLA RECIBIDO YA QUE TARDA DE 3 A 4 DÍAS.
- LAS CARTAS RECORDATORIO NO SE PREPARAN CON LA REGULARIDAD PREVISTA; CADA ENCARGADO DEMORA - SU ENVÍO POR FALTA DE CONTROLES ADECUADOS.
- NO SE INFORMA A CONTABILIDAD DE LOS MOVIMIENTOS OPERADOS EN LA SEMANA, DE CANCELACIÓN, -- EMISIÓN Y PAGOS QUE AFECTAN A LA CUENTA CONCENTRADORA, ESTE INFORME ES ENVIADO EN PROMEDIO CADA DOS SEMANAS.
- LA POLÍTICA DE RETROALIMENTACIÓN DE LAS INVÁLIDECES POR EL ENCARGADO DE LA MESA DE TARJETAS DE CONTROL DE PRIMAS ES INOPERANTE, YA - QUE ESTE NO MANEJA ESA INFORMACIÓN, EL INDICADO ES LA SECCIÓN DE CONTROL DE MOVIMIENTO DE LA GERENCIA DE COBRANZAS.

ANALISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS

SECCION CONTROL DE MOVIMIENTOS:

- NO TURNA A LA SECCIÓN DE COBRO LAS RELACIONES DE RECIBOS FUERA DE EMISIÓN, LO QUE OCASIONA QUE SE SOLICITEN RECIBOS POR ERROR Y NO SE CANCELEN LOS SALDOS IMPROCEDENTES, EN VISTA DE NO CHECAR DICHA RELACIÓN.
- NO VERIFICA OPORTUNAMENTE EL QUE HAYAN SIDO OPERADOS CORRECTAMENTE LOS MOVIMIENTOS SOLICITADOS AL ARCHIVO MAESTRO, POR LO QUE SI SE SOLICITA ALGUNA INFORMACIÓN ESTA NO PODRÁ DARSE CON DEBIDA OPORTUNIDAD.
- NO LLEVA CONTROL DE QUIEN Y POR QUÉ SE SOLICITAN RECIBOS FUERA DE EMISIÓN.
- NO SE ELABORA EL REPORTE DE CONCILIACIÓN DE CIFRAS DE ARCHIVO MAESTRO CON CONTABILIDAD, LO QUE ORIGINA MUCHA DISCREPANCIA EN LAS CIFRAS QUE APARECEN EN LA BALANZA CONTABLE Y LO APLICADO.

DIRECCION DE ATENCION Y SERVICIO:

- CUANDO EL ASEGURADO PAGA EN LAS OFICINAS, SE LE DA UN RECIBO PROVISIONAL, ENVIÁNDOSELE POR CORREO EL RECIBO ORIGINAL, SITUACIÓN INNECESARIA YA QUE OCASIONA QUE EL RECIBO ORIGINAL NO SIEMPRE LLEGUE AL ASEGURADO, CAUSANDO INFORMIDAD, LO QUE CONDUCE A UNA MALA IMAGEN DE LA COMPAÑÍA; SE PUEDE SIMPLIFICAR ESTE PROCEDIMIENTO, ENTREGANDO EL ORIGINAL AL ASEGURADO EN EL MOMENTO DE HACER SU PAGO.

SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO:

- AL ENVIAR A LOS ASEGURADOS LOS RECIBOS LIBRES DE PAGO Y RECORDATORIOS, SOLAMENTE SE ENVÍAN LOS RECIBOS Y COPIAS DE LOS AVISOS DE VENCIMIENTO DE PRIMA, COMO CARTA RECORDATORIO, NO ELABORÁNDOSE NINGÚN MEMORANDUM PARA TAL EFECTO POR LO QUE NO QUEDA NINGÚN ANTECEDENTE DE QUE VERDADERAMENTE SE ENVIARON DICHOS RECIBOS Y RECORDATORIOS DE VENCIMIENTO.

AUXILIAR DE TARJETAS DE CONTROL:

- EN LAS TARJETAS DE CONTROL, LAS LIQUIDACIONES Y CANCELACIONES SE OPERAN CON RETRAZO DE DOS A TRES DÍAS, LO QUE DA ORIGEN A INFORMACIÓN - ERRÓNEA.

DIRECCION DE PROCESAMIENTO DE DATOS:

- LA DIRECCIÓN DE PROCESAMIENTO DE DATOS NO RECIBE LA INFORMACIÓN CORRECTAMENTE OCACIONANDO TRASTORNO EN LOS SISTEMAS DE CANCELACIÓN, LIQUIDACIÓN Y EMISIÓN DE RECIBOS. SE TOMÓ UNA MUESTRA DE 20 LIQUIDACIONES EN LAS CUALES SE DETECTÓ UN PROMEDIO DE 10 ERRORES LO QUE SE CONSIDERA PASABLE. LOS ERRORES SON DE FECHA DE VENCIMIENTO, NÚMERO DE PÓLIZA E IMPORTE DE LA PRIMA.

DE ACUERDO CON LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS SE DETECTÓ LO SIGUIENTE:

- TANTO LA MESA DE PRIMAS INICIALES, COMO LA DE SEGUNDOS PAGOS, NO ESTÁN ANULANDO Y CANCELANDO RESPECTIVAMENTE A LOS 60 DÍAS DE PLAZO DE GRACIA,

PARA QUE LOS ASEGURADOS CUBRAN EL IMPORTE DE -
SU PRIMA, LO ANTERIOR IMPLICA UN GRAN RIESGO -
PARA LA COMPAÑÍA, EN CASO DE SINIESTRO.

- EN LA MESA DE GRUPOS POR DESCUENTO, NO EXISTE UN CONTROL DE PRIMAS PENDIENTES DE COBRO PARA VERIFICAR QUE ES LO QUE REALMENTE SE DA POR PAGADO, LO QUE OCASIONA DUPLICIDAD EN LOS MOVIMIENTOS.
- NO ESTÁN ACTUALIZADOS LOS REPORTES DE COBRANZA, PERO SE PUEDE OBSERVAR EN EL MES DE MARZO UNA DISMINUCIÓN EN EL PORCENTAJE DE COBROS EN RELACIÓN CON EL MES DE ENERO Y UN AUMENTO EN EL PORCENTAJE DE CANCELACIONES.
- EL AUXILIAR DE RELACIÓN DE VALORES NO SE APEGA AL MANUAL, YA QUE HACE EL DESCARGUE EN LA RELACIÓN DE EMISIÓN MENSUAL NO COMO ESTA ES TIPULADO.
- LA COBRANZA NO SE ENTREGA A TIEMPO A LA SECRETARIA, NI AL ENCARGADO DE LOS COBRADORES, POR LO QUE AL CORRESPONSAL Y A LOS COBRADORES NO LES LLEGA A TIEMPO PARA SU COBRO. EL RETRASO ES DE 3 A 5 DÍAS.

III) SUGERENCIAS

- 1) SOSTENER PLÁTICAS CON EL JEFE DE LA SECCIÓN DE CONTROL TARJETAS CON EL FIN DE RESOLVER LOS - PROBLEMAS QUE ORIGINAN EL RETRASO EN EL ENVÍO DE LA EMISIÓN Y PUEDA SER ENTREGADA OPORTUNA - MENTE A COBRADORES Y A CORRESPONSALES.
- 2) ES FUNCIÓN DEL JEFE DE DEPARTAMENTO CONTROLAR - EL ENVÍO DE CARTAS RECORDATORIO A LOS ASEGURA - DOS CADA MES.
- 3) EL JEFE DE DEPARTAMENTO DE SEGURO INDIVIDUAL DE BE LLEVAR UNA ESTRICTA VIGILANCIA EN CUANTO AL ENVÍO, A LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD, DE TODOS LOS MOVIMIENTOS OPERADOS CADA SEMANA. LO ANTE- RIOR ES CON EL FIN DE QUE LAS OPERACIONES SEAN REGISTRADAS DENTRO DE LA MISMA SEMANA.
- 4) A LA SECCIÓN DE CONTROL DE MOVIMIENTOS DEBE - - ASIGNÁRSELE LA RETROALIMENTACIÓN DE LAS INVA - LIDECES YA QUE LA DIRECCIÓN DE PROCESAMIENTO - DE DATOS PROPORCIONA DICHA INFORMACIÓN DIRECTA- MENTE A LA SECCIÓN ANTES MENCIONADA, EL QUE -

SE REALICE DE ESTA FORMA EVITA PÉRDIDA DE - -
TIEMPO Y DUPLICIDAD EN LAS FUNCIONES.

- 5) EL ENCARGADO DE LA SECCIÓN DE MOVIMIENTOS DEBE DE ENTREGAR LA RELACIÓN DE RECIBOS FUERA DE EMISIÓN Y CHECAR CON EL CONTROL DE PRIMAS PENDIENTES A FIN DE QUE NO APAREZCAN SALDOS IMPROCEDENTES QUE DAN ORIGEN A COBROS INDEBIDOS.
- 6) SE SUGIERE, QUE CUANDO EL ASEGURADO PAGUE DIRECTAMENTE EN ESTAS OFICINAS SE LE ENTREGUE EL RECIBO ORIGINAL, CON LO QUE SE AHORRARÍA GASTOS DE ENVÍO Y TIEMPO.
- 7) QUE EL DEPARTAMENTO DE SEGURO INDIVIDUAL REVISE CUIDADOSAMENTE TODOS LOS MOVIMIENTOS OPERADOS ANTES DE SER ENVIADOS A PROCESAMIENTO DE DATOS CON EL FIN DE EJERCER UN MAYOR CONTROL SOBRE EL NÚMERO DE ERRORES Y FACILITAR LA CONCILIACIÓN CON CIFRAS CONTABLES.
- 8) SE DEBEN CONCILIAR MENSUALMENTE LAS CIFRAS DEL ARCHIVO MAESTRO DE COBRANZA CON CONTABILIDAD A FIN DE QUE SE VEA QUE TODOS LOS INGRESOS HAN SIDO APLICADOS A LAS CUENTAS RESPECTIVAS, SE DETECTE LA DUPLICIDAD DE MOVIMIENTOS,

SALDOS PENDIENTES DE COBRO, CANCELACIONES Y EMISIONES.

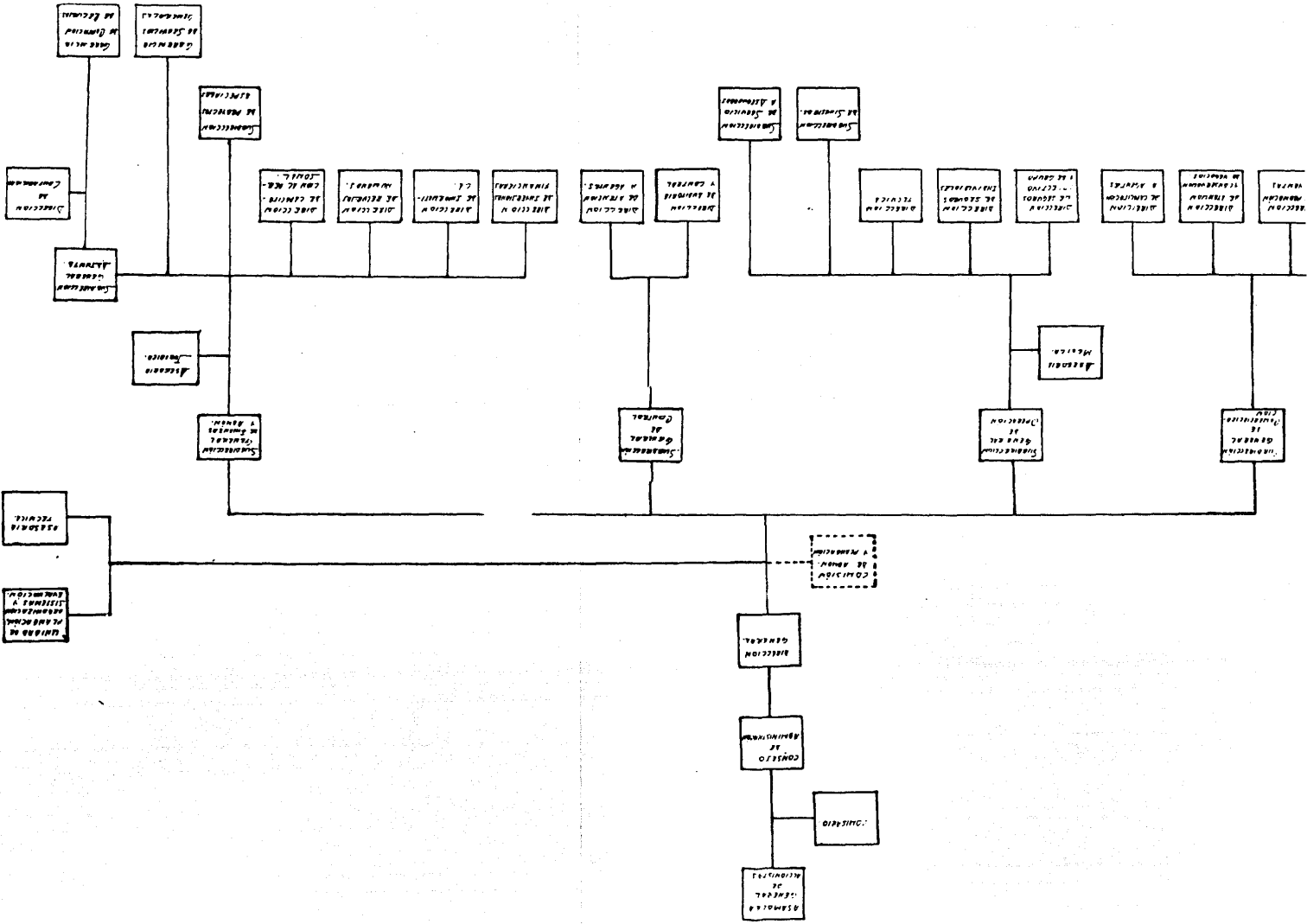
- 9) DEBE UTILIZARSE EL FORMATO ESPECIAL PREVISTO PARA EL ENVÍO DE CARTAS RECORDATORIO, PUES TIENE LA VENTAJA DE QUE AL HACERLO LA COPIA QUEDE COMO ANTECEDENTE DE LA FUNCIÓN DE COBRO Y DE CONFIRMACIÓN DE ENVÍO DE LOS RECIBOS ANEXOS AL ORIGINAL.
- 10) EL JEFE DE DEPARTAMENTO DEBE EXIGIR A LOS ENCARGADOS DE LA MESA DE PRIMAS INICIALES Y A LA DE SEGUNDOS PAGOS LA ANULACIÓN Y CANCELACIÓN RESPECTIVAMENTE DE LOS RECIBOS DE PRIMAS NO COBRADOS EN EL PLAZO DE GRACIA.
- 11) QUE LOS AUXILIARES DE CONTROL DE TARJETAS SEAN LOS ÚNICOS EN OPERAR LAS LIQUIDACIONES Y CANCELACIONES, ASÍ COMO EL ACCESO A ESAS TARJETAS, PARA UN MAYOR CONTROL.
- 12) EL ENCARGADO DE LA SECCIÓN DE MOVIMIENTOS DEBE LLEVAR UN CONTROL DE QUIEN Y POR QUÉ SE SOLICITAN LOS RECIBOS FUERA DE EMISIÓN, CON EL FIN DE EVITAR SU DUPLICIDAD.

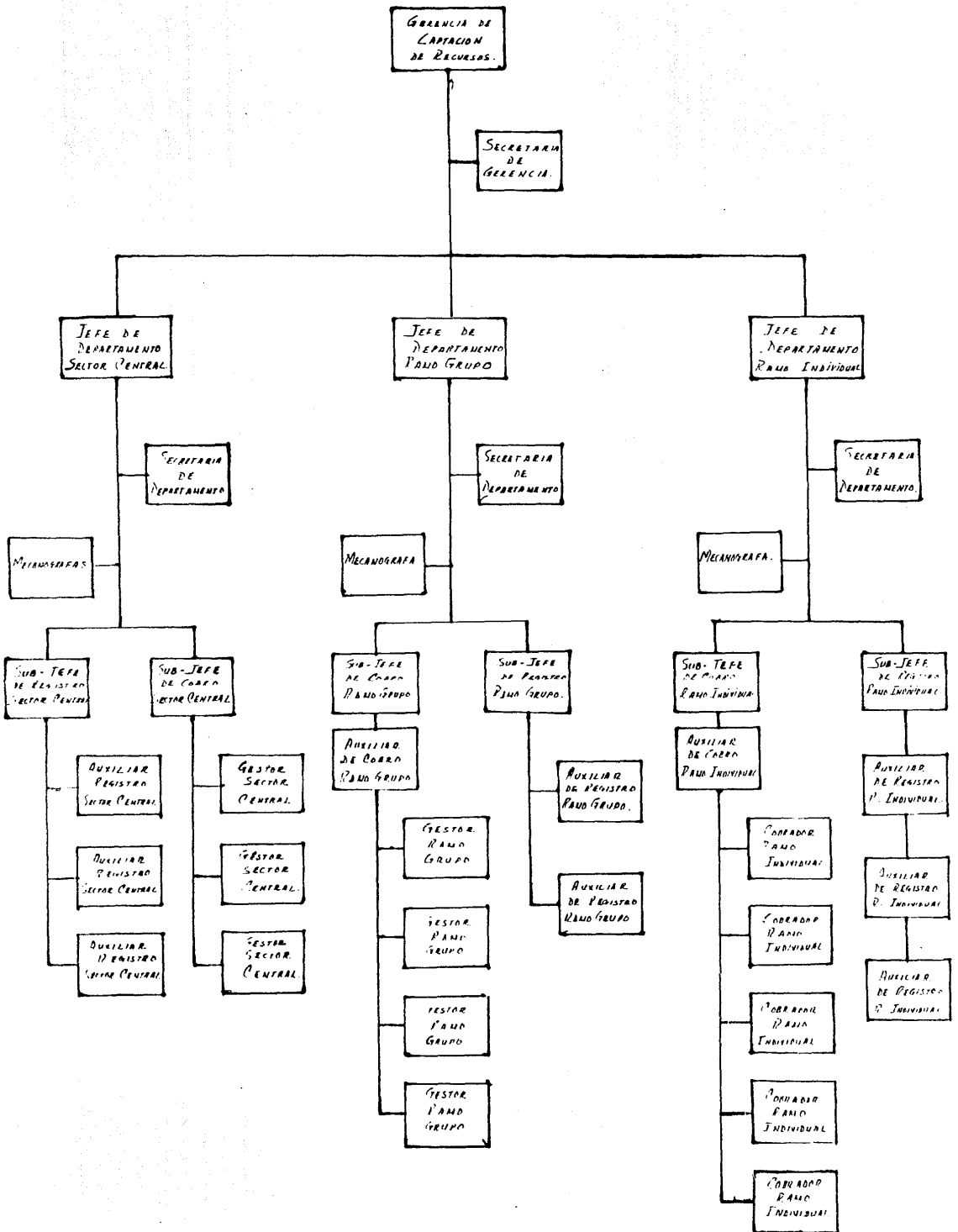
- 13) SE SUGIERE ELABORAR REPORTES MENSUALES DE LA COBRANZA Y QUE UN EMPLEADO SEA EL ENCARGADO DE HACERLOS CON EL FIN DE QUE LOS REPORTES SIEMPRE ESTEN ACTUALIZADOS, SEAN VERACES Y CONFIABLES. MEDIANTE ESTOS REPORTES SE PODRÁ CONOCER:
- EMISIÓN DE PRIMAS AL MES.
 - SALDOS PENDIENTES DE COBRO AL MES.
 - CANCELACIONES AL MES.
- 14) EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEBE CAPACITAR Y ENTRENAR A LOS CORRESPONSALES EN CUANTO A LA FORMA DE LLENAR LAS LIQUIDACIONES TENIENDO PRESENTE QUE LAS PÓLIZAS QUE NO SE ENCUENTREN EN VIGOR O QUE NO TENGAN EL RECIBO EN SU PODER NO DEBEN DESCONTARSE LAS COMISIONES DE COBRANZA.
- 15) QUE SE CAPACITE A AGENTES Y CORRESPONSALES POR MEDIO DE CURSOS DE RELACIONES HUMANAS, CURSOS DE CAPACITACIÓN EN CUANTO A SEGUROS, CON EL FIN DE DAR UN MEJOR SERVICIO A LOS ASEGURADOS PARA QUE TENGAN UNA MEJOR IMAGEN DE LA COMPAÑÍA. LOGRAR UN AUMENTO EN EL PORCENTAJE

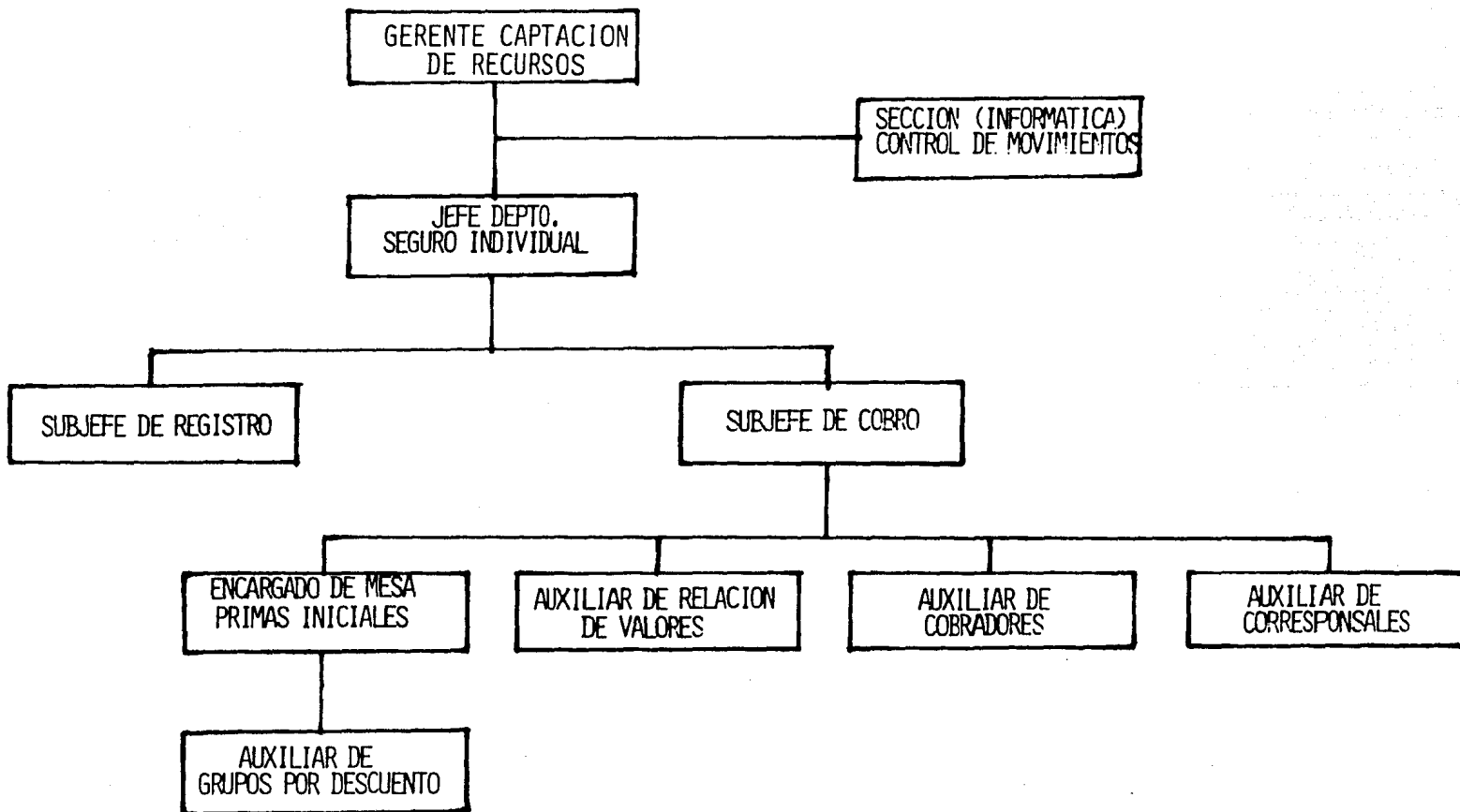
DE COBRANZA, DISMINUIR LAS CANCELACIONES, ANTI
GUEDAD DE SALDOS Y AGILIZAR LA COBRANZA.

IV) RESUMEN DEL TRABAJO REALIZADO

- QUE DEL DEPARTAMENTO DE SEGURO INDIVIDUAL NO TENGA SUS REPORTES ACTUALIZADOS, NI ELABORE SUS RESPECTIVAS CONCILIACIONES ORIGINA QUE LOS PRESUPUESTOS PRESENTADOS A LA DIRECCIÓN GENERAL NO SEAN CONFIABLES, POR LO QUE NO SE ALCANZAN LAS METAS PROPUESTAS, YA QUE ESTAN BASADAS EN DATOS ERRÓNEOS.
- EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS ESTÁ EN RELACIÓN DIRECTA CON LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA, SU RENDIMIENTO ES DE IMPORTANCIA PARA LA PLANEACIÓN DE LAS FINANZAS, LO QUE NOS CONDUCE A REQUERIR QUE LA INFORMACIÓN DE LOS REPORTES SEA CONFIABLE.
- EL SISTEMA DE LIQUIDACIONES, EMISIONES Y CANCELACIONES DE PRIMAS PENDIENTES DE COBRO SE CONSIDERA EFECTIVO.







DISTRIBUCION DE LAS JERARQUIAS SEGUN LA OBSERVACION REALIZADA.



PRODUCCION

TRABAJO A PROCESAMIENTO DE DATOS

(Anejo No. 4)

ESTABLECIMIENTO SOLICITANTE:	NUM.	NO. ORDEN	FOLIO NUMERO
TITULO DEL TRABAJO SOLICITADO:	FECHA Y HORA ENTRADA		FECHA Y HORA SALIDA EST.
ORIGEN DE LA DOCUMENTACION FUENTE:			
COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES			FECHA Y HORA RECEPCION
			FIRMA DE RECEPCION

CONTROL DE PERFORACION Y VERIFICACION

FECHA	ENTRADA	SALIDA ESPERADA	SALIDA REAL	OBSERVACIONES

FORMATO No. _____ FORMATO(S) _____

NOMBRE DEL TRABAJO

CONTROL DE PAPELERIA Y PROCESO

FECHA	ENTRADA	SALIDA ESPERADA	SALIDA REAL	SE TERMINO EL TRABAJO	SI	
						<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	
PAPELERIA A USAR					SE REPITIO	VECES POR
PROGRAMA	FORMA	PTES.	ESTIMADO	REAL		

SEPARACION FINAL Y ENTREGA

PREPARADO:	FECHA Y HORA	EN CASO DE NO COINCIDIR LA FECHA Y HORA DE SALIDA ESTIMADA CON LA REAL ANOTAR EXPLICACION
REVISADO:	FECHA Y HORA	
LIBRO:	FECHA Y HORA	
CO. PAP-0		

SEGUROS LA UNIDAD, S.A.
 LISTADO DE EMISION DE RECIBOS
 DEL MES DE ABRIL DE 1983.

ENTIDAD 11 COBRANZA 100 (ANEXO No 5)

FECHA EMISION	POLIZA	FOLIO	FECHA VENTO	PRIMA TOT.	FORMA PAGO	
11 11 69	B36052		11 04 83	100.27	M	RENOVA.
15 04 72	B72952		15 04 83	496.00	T	RENOVA.
31 07 73	C11403		31 04 83	177.56	T	RENOVA.
26 04 77	D77842		26 04 83	1,269.38	S	RENOVA.
10 07 79	F80832		10 04 83	987.64	T	RENOVA.
28 04 80	F10718		28 04 83	3,238.88	S	RENOVA.
15 10 80	G11371		15 04 83	1,189.26	T	RENOVA.
			7,242.22	217.27	7,459.49	****

ANEXO No 6

RECIBO DE PRIMAS

POLIZA
EMISION
VENCIMIENTO

A PARTIR DE LA FECHA DE VENCIMIENTO ESTE RECIBO CUBRE

AGENTE	COBRANZA	MONEDA	PRIMA	TARIFA	IMPUESTO	PRIMA TOTAL	MESES
--------	----------	--------	-------	--------	----------	-------------	-------

ESTE RECIBO FUÉ PAGADO _____ CON CHEQUE No
(EN EFECTIVO)

SEGUROS LA UNIDAD, S.A.

O CARGO DEL BANCO _____

DIRECTOR GENERAL

Y SE RECIBE SALVO BUEN COBRO, COMO LO PREVIENE
EL ART. 7º DE LA LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPE-
RACIONES DE CRÉDITO.

_____ A _____ DE _____ DE 19____

CAJERO O COBRADOR _____ IDENTIFIQUESE AL CO-
BRADOR.

REPRESENTANTE _____ AUT. C. N. S. OF. No 4359 -
DE JULIO 1966.

MESA DE CONTROL DE PROCESAMIENTO DE DATOS

(ANEXO No 7)

CONTROL DE SALDOS

MES DE: _____

CONCEPTO	SALDOS	CANCELACION	F. EMISION	EMISION	PAGOS	TOTAL
P. INICIAL						
1ER. AÑO						
RENOVACIÓN						
TOTAL						
P. INICIAL						
1ER. AÑO						
RENOVACIÓN						
TOTAL						
P. INICIAL						
1ER. AÑO						
RENOVACIÓN						
TOTAL						

SEGUROS LA UNIDAD, S.A.

(ANEXO N° 9)

LISTADO DE EMISION DE RECIBOS
DEL MES DE ABRIL DE 1983.

RESUMEN GLOBAL DE LA EMISION.

	PRIMA	IMPUESTO	TOTAL	
TOTAL DE PRIMER AÑO	620,473.70	18,614.29	639,067.99	****
TOTAL DE RENOVACION	3,680,569.30	109,804.53	3,790,373.83	****
TOTAL DE RENOVACION	.00	.00	.00	****

(ANEXO No 10)

CONTROL DE EMISION MENSUAL

FOLIO _____

FECHA _____

A: DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD
DE: GERENCIA CONTROL CARTERA

A CONTINUACIÓN DETALLAMOS EL IMPORTE DE LOS RECIBOS PENDIENTES POR COBRAR CORRESPONDIENTES AL MES DE _____ DE _____ PARA SU CONTABILIZACIÓN.

PRIMER AÑO \$
RENOVACION

TOTAL \$

ELABORO

(ANEXO No 11)

REPORTE MENSUAL DE CIFRAS DE CONTROL
CORRESPONDIENTE AL MES DE 19

	GERENCIA DE CAPTACION DE RECURSOS (COBRANZAS)		DIRECCION DE PROCESAMIENTO DE DATOS	
	REGISTROS	PRIMAS	REGISTROS	PRIMAS
... ANTERIOR				
...ACION MES ANTERIOR				
...RO ACTUALIZADO				
...IDECES MES ANTERIOR				
...CONTROL CARTERA				
...EMISION				
.....				
...IFICACIONES				
...TRO ACTUALIZADO				
...LIDECES DEL MES:				
...S CONTROL CARTERA				
...S EMISION				
...IFICACIONES BAJAS				
...TRO ACTUALIZADO				
...ILIACION				

...RVACIONES

SEGUROS LA UNIDAD, S.A.

C O B R A N Z A S

36-

(ANEXO No 12)

Sr. (A)

ROGAMOS SE SIRVA CITARNOS EL
No. DE SU POLIZA PARA CUAL -
QUIER ASUNTO.

MUCHO HEMOS DE AGRADECERLE NOS DISCULPE EL TIEMPO QUE VAMOS
A DISTRAERLE DE SUS MÚLTIPLES OCUPACIONES EN LA ATENCIÓN DE
ESTE ASUNTO. PERO ES NUESTRO DEBER INFORMARLE SOBRE LA SI-
TUACIÓN DE LA PÓLIZA QUE NOS HONRA TENER CON NOSOTROS.

PONEMOS EN SU CONOCIMIENTO QUE LA PRIMA DE SU PÓLIZA No
SE VENCERÁ (VENCió) EL DÍA DE 19 POR \$
(),
CON FORMA DE PAGO Y EN VIRTUD DE QUE CARECEMOS DE CO
RRESPONSAL EN ESA POBLACIÓN, ROGÁMOSLE NOS ENVÍE DICHA CAN-
TIDAD A NOMBRE DE SEGUROS LA UNIDAD, S.A., DIRECTAMENTE A -
ÉSTAS OFICINAS GENERALES Y A VUELTA DE CORREO LE REMITIMOS
EL RECIBO DE PRIMAS QUE AMPARA.

DAMOS LAS MÁ S CUMPLIDAS GRACIAS POR LA ATENCIÓN QUE TENGA A
BIEN DISPENSARNOS Y QUEDAMOS COMO SIEMPRE, SUS AFFMSO. ÁTTOS.
Y SS. SS.

SEGUROS LA UNIDAD, S. A.

(ANEXO No 13)

LIQUIDACION DE PRIMAS

SEGUNDOS PAGOS CORRESPONDIENTES AL _____ DE _____ DE 19__

NOMBRE DEL AGENTE O CORRESPONSAL _____

CLAVE _____

POLIZA	RECIBO NUMERO	VENCIMIENTO	FORMA DE PAGO	IMPORTE	CUENTA	OBSERVACIONES

PRIMER AÑO \$ _____

RENOVACION \$ _____

TOTAL DE PRIMAS \$ _____

MENOS _____ % COMISION DE COBRANZA \$ _____

IMPORTE NETO \$ _____

FORMA DE PAGO

ELECTIVO _____

ORDEN POSTAL _____

No _____ CGO BCO. _____

No _____ CGO BCO. _____

IMPORTE

\$ _____

\$ _____

\$ _____

\$ _____

TOTAL \$ _____

CUENTA:

" PRIMAS DE 1ER. AÑO _____

" PRIMA DE RENOVACION _____

FICHA DE INGRESO
(ANEXO No 14)

No 207638

FECHA		
DIA	MES	AÑO

MOS DE:

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL

LIQUIDACION DE INGRESOS	EFFECTIVO	\$	CAJA
	DOCUMENTOS	\$	
	CHEQUES	\$	
	TOTAL	\$	

CHEQUE	BANCO	IMPORTE	CHEQUE	BANCO	IMPORTE

EFICACION ECONOMICO-FINANCIERA PRESP.							ESTADISTICA			IMPORTE
CUENTA	SUBCUEN TA	S. S. CUENTA	ANALITI CA							
15 A 18	19 A 20	21 A 26	27 A 37	33 A 34	35 A 40	41 A 46	47 A 57	53 A 58	59 A 64	65 A 80

AUTORIZADO:

ABORO CONTABILIDAD REVISO

INTERESADO

"RELACION DE VALORES"
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO (ANEXO No 15)

REFERENCIA _____
No _____

RELACION DE VALORES CORRESPONDIENTES AL 27 DE ABRIL DE 1983 FECHA _____

FORMA DE ENVIO												
REG. No.	CHEQUE O GIRO	NÚMERO	BANCO o Admón DE CORREOS	PROCEDENCIA	REMITENTE	IMPORTE	PÓLIZA	VENTO.	PRIMA	COBRANZA	APL CON	
	G. TELEG	234	TELEG. NAL	MONTERREY, N.L.	MA. LUZ CERDA DE I.	325.00	B35697					
	G. POSTAL	51151	ADMÓN. 5	TAMPICO, TAM.	CAROLINA CISNEPOS V.	408.55	B32752					
	G. POSTAL	91372	ADMÓN. 5	JUÁREZ, CHIH.	LAURA MARQUEZ D.	545.36	C42473					
	G. POSTAL	153200	ADMÓN. 5	NOGALES, SON.	MATILDE HOVOS S.	125.28	D49361					
	CHEQUE	46334	MEX. SOMEX	TENANCINGO, MEX.	NORBERTO HDEZ. GUERRA	370.00	Lia.					
	CHEQUE	054042	BANCOMER	QUERÉTARO, GRO.	JESÚS ROMAN CRESPO	557.45	B46691					
	CHEQUE	303603	BANCOMER	MIANTE, TAM.	SANTOS GUERRERO O.	2,423.38						
	CHEQUE	24039340	COMERMEX	GUADALAJARA, JAL.	JOSÉ R. DURAN Y TAMEZ	233.57	A14435					
	CHEQUE	110100	SERFIN	MONTERREY, N.L.	TOMAS BUENO ESCOBAR	3,000.00	B26946					
	CHEQUE	24039348	COMERMEX	GUADALAJARA, JAL.	JOSÉ R. DURAN Y TAMEZ	1,296.77	C11427					
	CHEQUE	316744	BANCOMER	VILLAHERMOSA, TAB.	SILA JIMÉNEZ MORALES	502.80	E41446					
	CHEQUE	39303415	SERFIN	VERACRUZ, VER.	JOSUE RHEZ. SANCHEZ	1,129.50	029503					
	CHEQUE	37321	MINERO Y MERC.	ACAPULCO, GRO.	RONALD SOLIS GÓMEZ	3,486.25	Lia.					
	CHEQUE	5075	BANOBAS	ACAPULCO, GRO.	RONALD SOLIS GÓMEZ	16,696.82	Lia.					
	CHEQUE	1542254	BANAMEX	PATZCUARO, MICH.	I.N.I.A.	90.67	Lia.					
	CHEQUE	1542258	BANAMEX	PATZCUARO, MICH.	I.N.I.A.	90.67	Lia.					
T O T A L:						631,782.07						

FECHA Y FIRMA _____
DEPTO. DE COBRANZAS.

FOLIO _____

FECHA _____

RECIBO PROVINCIONAL DE PAGO DE PRIMAS

NOMBRE DEL ASEGURADO: _____ PÓLIZA _____

DIRECCIÓN: _____ ZONA DE COBRANZA _____

FORMA DE LIQUIDACIÓN: EFECTIVO _____ CHEQUE Nº _____ BANCO _____

RECIBIMOS LA CANTIDAD DE _____ (_____)

POR CONCEPTO DE PAGO DE PRIMAS, MISMA QUE APLICAREMOS AL ÚLTIMO VENCIMIENTO AL DESCUBIERTO DE LA PÓLIZA ARRIBA CITADA.

EN CASO DE PÓLIZAS EN VIGOR, SU RECIBO ORIGINAL LE SERÁ ENVIADO POR CORREO, QUEDANDO SIN EFECTO EL PRESENTE RECIBO DE CAJA.

R E C I B I O

NOMBRE Y FIRMA DEL CAJERO.

ESTE RECIBO SE ELABORARÁ EN ORIGINAL Y TRES COPIAS

ORIGINAL PARA EL ASEGURADO

1ER. COPIA PARA LA CAJA PRINCIPAL (PARA ELABORACIÓN DE FICHA DE INGRESO)

2A. COPIA PARA LA GERENCIA DE COBRANZAS

3ER. COPIA PARA LA GERENCIA DE CONTROL CARTERA

RECIBOS DEVUELTOS POR COBRADORES

(ANEXO No 20)

NOMBRE _____

FIRMA _____

FECHA _____

NUMERO DE POLIZA	NUMERO DE RECIBO	F/P	VENCIMIENTO	IMPORTE	CLAVE DE DEVOLUCION											LABOR DE COBRG REALIZADA	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		

CLAVES DE LOS MOTIVOS DE LA DEVOLUCION

- | | |
|--|------------------------------|
| 1) PAGARÁ PRÓXIMO MES | 6) PAGARÁ AL AGENTE |
| 2) PAGARÁ EN SEGUROS LA UNIDAD | 7) PÓLIZA CANCELADA |
| 3) EL ASEGURADO CANCELARÁ SU SEGURO | 8) PÓLIZA YA LLEGO A SU VTO. |
| 4) NO SE ENCONTRÓ EN SU DOMICILIO | 9) ASEGURADO VALLECIO |
| 5) LA DIRECCIÓN REGISTRADA YA NO ES LA DEL ASEGURADO | 10) RECIBO FUERA DE ZONA |
| | 11) OTRAS - |

CONCLUSIONES

LA AUDITORÍA OPERACIONAL ES UN ADELANTO LOGRADO POR LOS PROFESIONALES, EN RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE EMPLEAR NUEVOS METODOS Y PROCEDIMIENTOS QUE AYUDEN A LOS EMPRESARIOS A LA CONSECUCIÓN DE SUS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

ES MUY IMPORTANTE LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES DE GRAN DESARROLLO, PUES ES UNA HERRAMIENTA PARA MANEJAR LAS OPERACIONES CON MAYOR EFICACIA Y A MENOR COSTO.

LA AUDITORÍA OPERACIONAL ES UNA LABOR QUE PUEDEN DESEMPEÑAR DIVERSOS PROFESIONISTAS, SIN EMBARGO ES MAS PROPIA DEL LIC. EN CONTADURÍA, DEBIENDO FAMILIARIZARSE CON LA EMPRESA EN SUS AREAS DE OPERACIÓN, CONOCIENDO MÁS A FONDO LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL ESTABLECIDOS Y TENIENDO LA CAPACIDAD SUFICIENTE PARA DETECTAR AREAS CRÍTICAS.

EL AUDITOR OPERACIONAL DEBE APLICAR SUS PROPIAS NORMAS -

POR LO QUE ÉSTA TÉCNICA TAMBIÉN SE BASA EN SU PROPIO CRITERIO, TENIENDO MUY PRESENTE LA FORMA EN QUE LAS OPERACIONES SE ESTAN LLEVANDO A CABO DENTRO DEL ÁREA AUDITADA CON EL FIN DE AYUDAR A LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA - POR MEDIO DE EVALUACIONES Y RECOMENDACIONES A PROMOVER - SU EFICIENCIA DE OPERACIÓN.

LAS EVALUACIONES Y RECOMENDACIONES SE PRESENTAN POR MEDIO DE UN INFORME CUYO OBJETIVO ES PRESENTAR A LA GERENCIA LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA.

EL INFORME DEBE SER CLARO, PRECISO Y OPORTUNO. LO IDEAL NO ES SÓLO PRESENTARLO POR ESCRITO, SINO DISCUTIRLO CON LOS ALTOS NIVELES, PARA QUE OPORTUNAMENTE SE PUEDAN TOMAR DECISIONES CON EL FIN DE CORREGIR LAS DESVIACIONES.

A LA AUDITORÍA OPERACIONAL COMO TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA NO SE LE HA DADO LA IMPORTANCIA QUE REVISTE, YA QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS NO SE CUENTA CON EL APOYO DECIDIDO DE LOS ALTOS NIVELES DE DIRECCIÓN, SIENDO ESTE APOYO MUY NECESARIO PARA PODER LLEVARLA A CABO.

POR CONSIGUIENTE, ES NECESARIO CONCIENTIZAR A LOS EMPRESARIOS DE LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL YA QUE LOGRA QUE LA EMPRESA OPERE MEJOR Y CON MAYORES PROBABILIDADES DE ÉXITO.

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

1. AUDITORÍA DE OPERACIONES
- ROY A. LINDBERGH & THEODORE H. COHN.
2. AUDITORÍA INTERNA INTEGRAL
- JUAN RAMÓN SANTILLANA.
3. ELEMENTOS DE AUDITORÍA FINANCIERA Y OPERACIONAL
- C.P. RENÉ AMADOR.
4. AUDITORÍA OPERACIONAL
- HENOC REGALADO HERNÁNDEZ.
5. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- LIC. AGUSTÍN REYES PONCE.
6. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
- LIC. JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA.

7. CONTROL INTERNO

- C.P. CARLOS BARRÓN HERRERA.

8. BOLETINES DE AUDITORÍA OPERACIONAL

- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS.

9. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS.