

121  
2 Ems.

U. N. A. M.

F. C. A.

EL CONTROL INTERNO, EL ANALISIS DE PUESTOS Y LA  
EVALUACION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION --  
P R E S E N T A :

ANGEL DEL PRADO ARTEAGA.

PROFESOR ASESOR: C.P. LADISLAO SOLARES



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



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

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

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

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

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

LA ELABORACION DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION, SE REALIZO APEGANDOSE A LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS - GENERALMENTE ESTABLECIDOS DE ACUERDO A LOS SEÑALAMIENTOS TEORICOS QUE PUBLICAN LOS DIVERSOS AUTORES DE LA MATERIA.

SE PRETENDE CON EL MISMO, DEMOSTRAR UN EJEMPLO PRACTICO EN EL USO DE LAS TECNICAS QUE NOS PROPORCIONA LA - AUDITORIA ADMINISTRATIVA, A DIFERENCIA DE LAS MULTIPLES INVESTIGACIONES QUE SE REALIZAN SOBRE LOS TEXTOS QUE EXISTEN AL RESPECTO, TRATANDO DE DARLE UN ENFOQUE DIFERENTE.

I N D I C E .

I.-	EXPOSICION DEL PROBLEMA.	5 - 6
II.-	ANTECEDENTES DEL AREA A REVISAR.	7 -12
III.-	CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS.	18 -52
IV.-	OBSERVACIONES.	53 -55
V.-	INFORME.	56 -61
VI.-	DIAGNOSTICO Y CONCLUSION DE LA REVISION.	62
VII.-	PROYECTO DE CAMBIO EN EL SISTEMA.	63 -97
VIII.-	CONCLUSIONES GENERALES.	100 -101

## I.-EXPOSICION DEL PROBLEMA.

Dentro del programa de actividades de la Dirección General de Auditoría de una Institución de Crédito, se contempla la revisión del área de conciliación Banco de México con los siguientes objetivos:

- a) Determinar el por qué de un alto índice de partidas de excepción.
- b) Verificar si existe un buen control interno.

### METAS:

Eliminar el 100% de las partidas de excepción con antigüedad mayor a 30 días.

Vigilar y controlar que se lleven a cabo las diversas fases y operaciones administrativas en concordancia con los lineamientos ordenados y que el plan de acción se lleve a tiempo.

Para tal efecto, se realizará un análisis de puestos, así como un estudio del control interno para determinar deficiencias y proponer soluciones para lograr los objetivos y alcanzar las metas propuestas.

- I. Determinar la necesidad de efectuar un análisis de puestos.

### PROGRAMA:

- 1.- Recopilación de Información.
- 2.- Antecedentes.
- 3.- Organigrama del área.
- 4.- Entrevistas previas.
- 5.- Elaboración de cuestionario en base a los antecedentes del área.\*
- 6.- Determinación y evaluación de los Controles Existentes en el área.
- 7.- Informe.
- 8.- Sugerencias y Recomendaciones.
- 9.- Seguimiento de las Observaciones.
- 10.- La revisión se llevará a cabo en un período de 30 días hábiles (período de la revisión).

\* Complementado con preguntas de tipo abierto, para completar la descripción de funciones.

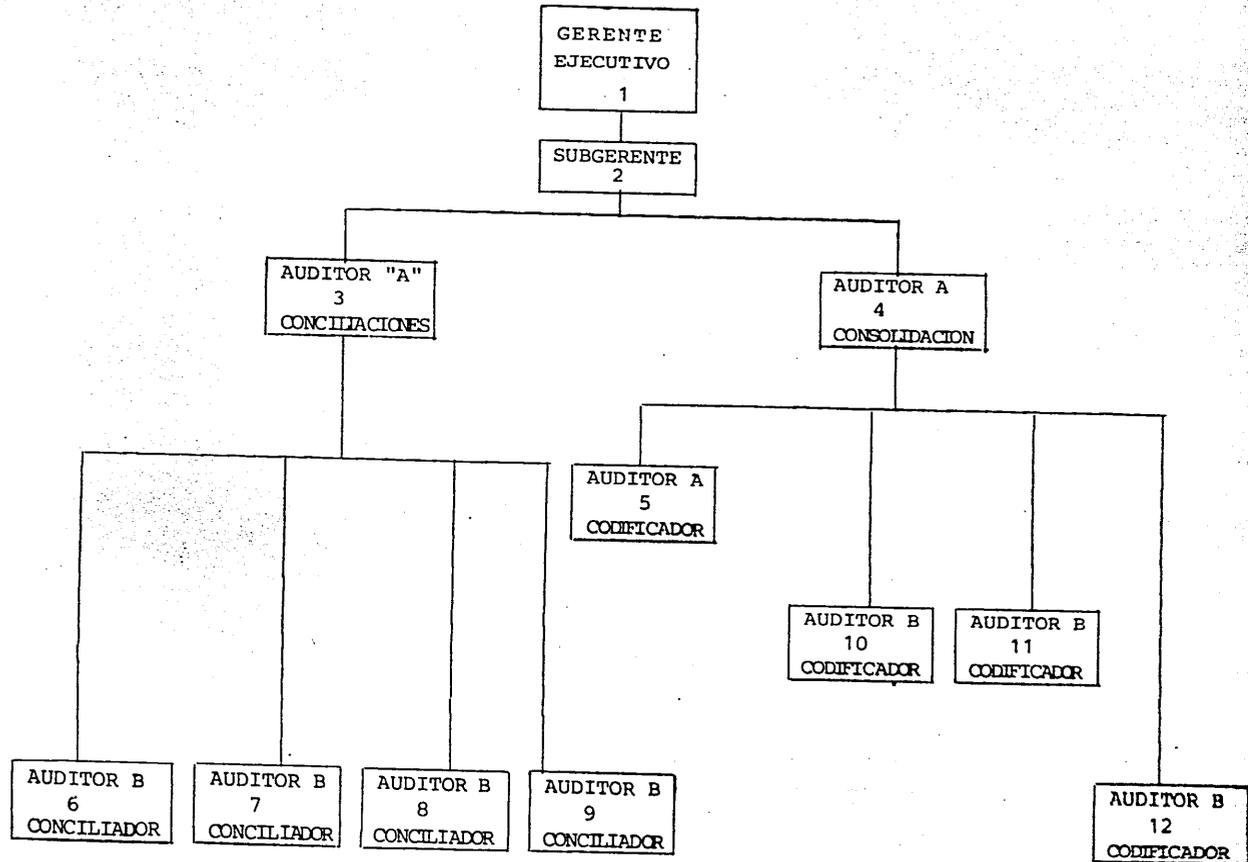
- II. Determinar el personal responsable.

El personal que llevará la responsabilidad de la revisión, será de la Dirección de Auditoría Operacional de la propia Institución, misma que cuen-

ta con probada preparación y experiencia laboral.

III. Investigación de los nombres actuales de los puestos a analizar, - así como otras referencias como jerarquía y antigüedad.

ORGANIGRAMA REAL - NOVIEMBRE 1982. SECCION BANCO DE MEXICO.



II.- ANTECEDENTES DEL AREA A REVISAR.

Cuenta: Bancos.

Subcuenta: Banco de México.

Subsubcuenta: Banco de México, S.A. Depósitos con interés.

Afecta el importe de los depósitos con interés que como inversión de parte del encaje legal realicen las Instituciones de Crédito; recibirá además los cargos o abonos que a favor o en contra arroje la liquidación diaria de la cámara de compensación local y de la zona y nacional, así como el importe de las cuentas de depósito con intereses sobre saldos diarios de las cuentas con intereses.

Conceptos de cargo, por ejemplo:

- . Depósitos efectuados en Banco de México, S.A.
- . Documentos a cargo de otros Bancos que presentamos a cámara de compensación del Banco de México, S.A.
- . Devoluciones por cámara de documentos a nuestro cargo, que hacemos a otros Bancos.
- . Liquidación a nuestro favor de la cámara de compensación.
- . Concentración de fondos para crédito por depósito legal.
- . Liquidación de remesas tramitadas por el servicio de compensación por zona y nacional del Banco de México, S.A., una vez transcurridos los plazos establecidos.
- . Intereses devengados.

Conceptos de abono, por ejemplo:

- . Traspasos por retiros de fondos.
- . Transferencia de saldos.
- . Documentos a nuestro cargo que nos presentan por cámara otros Bancos de la plaza.
- . Devoluciones de documentos que nos hacen otros Bancos por cámara.
- . Liquidación a nuestro cargo de la cámara de compensación.

Con motivo de la fusión de la Institución a partir del 1° de Enero de 1980, las cuentas que cada Banco fusionado manejaba se consolidaron en un sólo grupo, de acuerdo con la asignación hecha por el propio Banco de México, S.A.

Cabe comentar que el Instituto Central asignaba diversas cuentas, porque cada una cubría un grupo de diferente pasivo y en consecuencia cada una -

tenía un rendimiento diferente, de acuerdo con lo establecido en la circular 1942/79 del mismo Banco de México.

A partir del 1° de Abril Banco de México, consolidó estas cuentas en una sola "Cuenta única de depósito de efectivo" en Moneda Nacional y otra en Dólares, para reducir los costos administrativos del manejo de fondos - efectos al encaje legal y optimizar su rendimiento.

Por el volumen y la naturaleza de las operaciones canalizadas en nuestra cuenta de depósitos con intereses (1103.02) permanentemente se revisa por conducto de la Subgerencia de auditoría de Banco de México, dependiente - de la Subdirección de Auditoría Financiera,

La descripción de las funciones generales de la mencionada Subgerencia, - así como sus objetivos son:

A) Vigilar el registro oportuno y correcto de las operaciones que realiza Banco de México, S.A. en nuestras cuentas de depósitos con intereses, mediante la elaboración de las conciliaciones bancarias por Centro Regional y consolidación de cifras a nivel nacional.

B) Conocer oportunamente el origen de las afectaciones que modifiquen los saldos en nuestras cuentas únicas de depósitos con interés que mantenemos con el Instituto Central.

C) Vigilar que las desviaciones o errores que se detectan en las cuentas - que nos lleva el Instituto Central, así como en registros contables, se - corrijan con la oportunidad debida.

D) Proveer a los Centros Regionales de la información generada por Banco - de México, S.A., a través de sus oficinas, mediante un estado de cuenta - único.

E) Optimizar los sistemas de control interno para las operaciones del Ins - tituto Central con el fin de agilizar la operativa, facilitar la toma de - decisiones y evitar posibles quebrantos innecesarios a nivel nacional.

F) Cumplir con los señalamientos de la Comisión Nacional Bancaria y de Se - guros y con los del Instituto Central,

Para lograr los objetivos indicados, las labores se han dividido en 2 - áreas o grupos de trabajo.

1.- Consolidación de estados de cuenta a nivel Nacional.

2.- Conciliación del Centro Regional México.

A continuación se comentan los objetivos y procedimientos de revisión de - cada una de las áreas citadas:

Consolidación de estados de cuenta de Banco de México, S.A., a nivel Nacional.

A.- Aspectos Generales.

Esta área se encarga de establecer la secuencia de las actividades encaminadas a la descentralización de las operaciones afectadas por el Banco de México, S.A., a nivel nacional mediante la elaboración de estados de cuenta que muestren las operaciones generadas por los Centros Regionales en forma independiente.

B.- Objetivos.

- 1.- Integrar las operaciones registradas por el Banco de México, S.A., a nivel nacional y que aparecen reflejadas en el estado de cuenta única que elabora en su oficina central ubicada en el D.F., tanto en Moneda Nacional como en Dólares U.S.A
- 2.- Proporcionar a los Centros Regionales una relación que a manera de estado de cuenta sea utilizada por éstos para cotejar que las operaciones que efectuaron con el Instituto Central sean correspondidas con oportunidad y elaborar la conciliación de los saldos registrados en la cuenta 1103-02 Banco de México, S.A., depósito con intereses.
- 3.- Vigilar que todas y cada una de las operaciones que registren en el estado de cuenta esten respaldadas por los comprobantes respectivos y vigilar su pronta recuperación de los que por imprevisto, llegasen a faltar.

C.- Procedimientos.

- 1.- Diariamente recibe y registra en un control, la fecha de recepción de los paquetes de comprobantes.
- 2.- Ordena los paquetes conforme al estado de cuenta de Banxico.
- 3.- Por cada plaza de Banco de México, verifica que los comprobantes chequen conforme a la secuencia del estado de cuenta.
- 4.- Separa la documentación en dos lotes, uno de cargo y otro de abono (en caso de que un comprobante contemple ambos movimientos, para balancear el mismo obtiene fotocopia).

- 5.- Imprime un sello a cada uno de los comprobantes. (si un documento afecta a dos o más Centros Regionales, se obtiene fotocopia por cada uno de ellos.
- 6.- Procede a codificar conforme a la descripción del anexo III - utilizando las claves de oficina que marca el anexo VII y a señalar el importe que ampara el aviso.
- 7.- Elabora "bloques" por Centro Regional.  
Suma el importe de cada uno de ellos y obtiene el importe global de cada lote (cargo y abono).
- 8.- Checa contra el estado de cuenta que el saldo inicial de esa plaza, menos el importe de los cargos más el importe de los abonos arroje el saldo final de la misma.
- 9.- Una vez realizados los pasos 4, 5, 6, 7 y 8 por cada una de las 16 oficinas que el Instituto Central tiene a nivel nacional, se efectúa una consolidación en dos lotes (cargo y abono) por cada uno de los Centros Regionales afectados.
- 10.- Se realiza un chequeo general, restando el importe de los movimientos deudores al importe de los movimientos acreedores, que sumado al saldo inicial nos da como resultado el saldo final del estado de cuenta de Banco de México, S.A.
- 11.- A cada lote se anexa una carátula para efectos de su proceso electrónico.
- 12.- En caso de existir movimientos sin comprobantes, se registrarán en un formato y se enviará junto con la documentación, a su proceso.
- 13.- Se obtienen cifras control de los estados de cuenta por cuenta por Centro Regional y se remite, junto con los demás comprobantes al Departamento de Sistemas de Información para que emita las validaciones correspondientes (estados de cuenta por Centro Regional).
- 14.- Recibe, verifica y remite las validaciones a los centros regionales respectivos (una copia de todas estas validaciones es enviada al Departamento de Tesorería).
- 15.- Finalmente anexa al estado de cuenta sus comprobantes respectivos para su encuadernación y archivo.

- 16.- Quincenalmente efectúa una depuración de las operaciones que se mencionan en el punto no. 12 elaborando un complemento (siguiendo el proceso detallado) con los comprobantes que amparan las operaciones registradas en la hoja 1 y 10.
- 17.- Mensualmente se obtiene una relación por oficina de Banco de México, que contenga las operaciones que a esa fecha -- aún carezcan de comprobantes remitiéndole ésta a cada -- centro regional para su trámite de recuperación ante la -- oficina del instituto central que corresponda.

Conciliación Banco de México C.R. México.

A.- Aspectos Generales.

Esta área se encargará de efectuar la revisión y vigilancia - de las operaciones que se generen en el C.R. México y que afecten esta cuenta, así como las funciones que tenga que cumplir- de acuerdo al Sistema de descentralización de operaciones de - Banco de México que entro en funciones el 2 de Septiembre de - 1980.

B.- Objetivos.

- 1.- Revisar el movimiento diario que se efectua en la cuenta- 1103 - subcuenta 02 Banco de México, tomando como base -- los auxiliares o listados que previamente se solicitan al departamento de procesamiento electrónico, así como los - paquetes de fichas contables que no son entregados en for- ma diaria por el departamento de contaduría.
- 2.- Detallar los movimientos registrados en la cuenta 1103-02 -Banco de México en reporte para el departamento de proce- samiento de datos a fin de elaborar por el proceso elec - trónico la eliminación de partidas.
- 3.- Recabar de las oficinas de Banco de México, la documenta- ción que se genera el día hábil anterior separando la mis- ma de acuerdo a las características de los documentos a - fin de proporcionar a los diferentes departamentos opera-

tivos, elementos para su registro contable.

- 4.- Proporcionar a los centros regionales, los datos del estado de cuenta que se genera en el instituto central a fin de -- que estén en posibilidad de cotejar la documentación que -- ellos reciben de las diversas oficinas de Banco de México, -- así como copia de las operaciones que dicho Banco efectuó -- en esta plaza y que corresponde a los diversos centros.
- 5.- Depurar las operaciones que resulten pendientes de las conciliaciones que se elaboran por el proceso electrónico. -- Evaluando las causas por las que no se eliminan e investi -- gar en los diversos departamentos operativos a fin de que -- se registren o corrijan a la brevedad.
- 6.- Proporcionar al área de consolidación de estado de cuenta a nivel nacional, los elementos necesarios encaminados a iden -- tificar la procedencia del movimiento generado en la plaza -- del distrito federal del Banco de México.

#### C.- Procedimientos

- 1.- Diariamente acude una persona cuya firma previamente se registró en Banco de México, a las oficinas del instituto central a fin de recoger la documentación relativa a las cuentas que maneja a nombre de la institución. Esta es:
  - a) Estados de cuenta del día hábil anterior
  - b) Comprobantes que soporten el movimiento registrado en -- los mismosEn caso de faltante lo soliciten el mismo día
- 2.- Separar la documentación atendiendo a las características -- de la misma y obtener la copias necesarias.
- 3.- Entrega a los diferentes departamentos operativos, las que -- tengan que contabilizarse, estos son:
  - a) Contaduría
  - b) Remesas
  - c) Cobro inmediato
  - d) Cartera de créditoetc.

Así como a tesorería, fotocopia de los estados de cuenta y -- documentación que previamente solicita.

- 4.- Envía a los centros regionales, fotocopia de los documentos que corresponden y así también las devoluciones de cheques que se originan en el servicio de compensación nacional.
- 5.- De los estados de cuenta correspondientes a los depósitos con intereses, tanto en moneda nacional como en dólares, se reportan a los centros regionales en cuya jurisdicción se encuentran ubicadas oficinas de Banco de México, los datos reflejados en los mismos, a fin de que se cotejen contra la documentación que los mismos centros regionales reciben directamente o a través de sus sucursales del Banco de México. Esto es:

Centro Regional	Oficina de Banco de México.
Occidente	Mazatlan
	Hermosillo
	Mexicali
Noroeste	Monterrey
	Nuevo Laredo
	Tampico
	Matamoros
	Torreón
Golfo	Veracruz
	Mérida
	Villahermosa
Sur	Acapulco
Centro	León
Guadalajara	Guadalajara
Norte	Ciudad Juárez

- 6.- De los sobres de documentos que proceden de los diversos centros regionales, se revisan a fin de turnar a los departamentos operativos los comprobantes que por sus características se determine que sea elemento contabilizador. Estos son:
  - a) Cheques devueltos
  - b) Traspaso de fondos por movimiento de otros bancos.
- 7.- De los paquetes de fichas contables, se cotejan las operaciones de moneda nacional catalogadas de importantes contra

los comprobantes que proporciona el Banco de México, S.A., correspondientes al día que se esta revisando. Como son:

- a) Depósitos millonarios a cuenta de cheques
- b) Traspaso de fondos por movimientos de tesorería

8.- Una vez revisados estos puntos se procede a detallar las operaciones en forma analítica en el reporte para conciliaciones bancarias (anexo I) codificando a manera de referencia, de acuerdo a las políticas previamente establecidas para este fin, obteniendo cifras control hoja, misma que sirven para verificar que el movimiento sea igual al registro contable, en caso de existir error, se procede a la investigación y aclaración del mismo.

9.- Mensualmente se solicita al departamento de informática un proceso de conciliación, mismo que contiene.

- a) Relación de partidas conciliadas
- b) Relación de partidas pendientes
- c) Relación de partidas pendientes banco

De la cual se elabora una conciliación numérica, previa a fin de comparar los saldos del Banco de México con nuestros registros, en caso de existir diferencia, se investigan las causas y se elimina, elaborándose la conciliación de saldos definitiva.

10.- La depuración de operaciones pendientes, se efectúa atendiendo a los siguientes puntos.

- a) Importe millonarios
- b) Antigüedad de partidas

Determinar a que departamento afectan las mismas y reportándolas a fin de que sean investigadas para su corrección o registro.

11.- La conciliación de la cuenta de dólares, se elabora en forma manual, siguiendo los procedimientos tradicionales. Determinando conciliación de saldos en forma manual y depurando operaciones pendientes de acuerdo a las políticas establecidas para con su similar en moneda nacional.

Dentro de los antecedentes, se determinó, que con anterioridad se había efectuado una auditoría operacional al área donde se propusieron algunas sugerencias mismas que fuerón la base para una entrevista previa complementada posteriormente con un cuestionario de actividades inherentes al --- área en base a los antecedentes.

CEDULA QUE MUESTRA LAS SUGERENCIAS ADOPTADAS  
PARCIALMENTE

SUGERENCIA	R E A L	DESVIACION	E F E C T O
1.- QUE SE REALICE MANUALMENTE LA CONCILIACION (DIARIA) PARALELAMENTE AL PROCESO ELECTRONICO PARA DETERMINAR LA POSIBILIDAD DE PRESCINDIR DEL CENTRO DE COMPUTO PARA SU ELABORACION EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN UN PERIODO DE PRUEBA DE UN MES.	A PARTIR DEL 1º DE SEPTIEMBRE, DEJO LA SECCION DE AUXILIARSE DE SISTEMAS MECANIZADOS, REALIZANDO REALIZANDO LA CONCILIACION DE MANERA MANUAL.	NUCA SE LLEVO LA CONCILIACION MANUAL PARALELAMENTE A LA PROCESADA.	ES UN PROCESO LENTO PERO - SE DETECTAN ERRORES Y SE DA SEGUIMIENTO INMEDIATO A PARTIDAS PENDIENTES.
2.- RESTRUCTURACION ORGANICA - DEL AREA POR PARTE DE LA SUBDIRECCION CORPORATIVA BANCA DEL INTERIOR.	LA RESTRUCTURACION SE DIO DE MANERA PARTICULAR DEBIDO A QUE SE ELIMINARON 2 PERSONAS DE LA SECCION CONSOLIDACION AUNQUE ACTUALMENTE INGRESARON 2 MAS.	PREVALECE EL MISMO NUMERO DE PERSONAL Y AUN MAS DEL QUE SE DETECTO EN LA REVISION ANTERIOR.	PERSISTE LA AUSENCIA DE CONTROL Y EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES AL LIBRE ALBEDRIO DE C/U DE LOS INTEGRANTES DE LA SECCION. TIEMPOS OCIOSOS PARA ALGUNOS.
3.- REASIGNACION DE FUNCIONES QUE PERMITAN LA REDISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO EN FORMA EQUITATIVA.	NO SE REALIZO LA REASIGNACION DE FUNCIONES, LLEVANDOSE A CABO UNA REDISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO EN LA SECCION DE CONSOLIDACION POR LA REDUCCION INICIAL DE PERSONAL.	NO SE CONSIDERO LA SUGERENCIA.	INDEFINICION DE CARGAS DE TRABAJO, PROVOCANDO SOBRE CARGA DE TRABAJO EN UNOS Y TIEMPOS OCIOSOS EN OTROS.
4.- REALIZACION DE JUNTAS CON EL PERSONAL DEL AREA PARA ELIMINAR SITUACIONES QUE INFLUYAN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL AREA.	NO SE DIO A CONOCER LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA, LA COMUNICACION ENTRE LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y OPERATIVOS ES NULA.	NO SE CONSIDERO LA SUGERENCIA.	CONTINUA EL AMBIENTE DE TRABAJO INADECUADO. EL PERSONAL CONCLUYO QUE EL RESULTADO DE LA AUDITORIA HABIA SIDO EXCLUSIVAMENTE LA REDUCCION DE PERSONAL, LO QUE PROVOCA LA IMAGEN NEGATIVA DE ACCIONES A TOMAR
5.- DAR MAYOR IMPORTANCIA A LA SUPERVISION CON OBJETO DE QUE SE PUEDA CONTROLAR AL PERSONAL DE LA SECCION.	AUSENCIA TOTAL DE LA ACTIVIDAD DE SUPERVISION.	NO SE CONSIDERO LA PROPUESTA.	FALTA DE CONTROL SOBRE EL AVANCE Y CERTEZA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

NOTA: LAS DEMAS SUGERENCIAS PROPUESTAS NO SE LLEVARON A LA PRACTICA PORQUE PERSISTE EL PROBLEMA DE LA SECCION

Verificación de sugerencias propuestas por auditoría operacional a -  
la sección Banco de México.

- 1.- Difusión del objetivo de la sección.
- 2.- Etapa en que se encuentra el manual de procedimientos y la asesoría solicitada a organización y sistemas.
- 3.- Establecimiento de juntas de trabajo periódicas.
- 4.- Establecimiento de formatos para controlar la información turnada a otras áreas para aclaración de partidas pendientes.
- 5.- Establecimiento del mecanismo para el seguimiento de partidas pendientes.
- 6.-
  - a) Estructura actual sección Banco de Mexico.
  - b) Estructura actual sección conciliaciones.
  - c) Estructura actual sección consolidación
  - d) Propuesta actual
    - Calidad de información de Banxico
    - Volúmenes de operaciones
    - Análisis de variaciones
    - Función supervisión
    - Estado que guardan las conciliaciones
    - Depuración partidas excepción
    - Análisis de cargas de trabajo y tiempos
- 7.- Acciones tomadas a conseguir acercamiento con otras áreas y su colaboración.
- 8.- Establecimiento de controles para:
  - Verificar la entrega de comprobantes de Banxico
  - Verificar la entrega a las áreas
  - Verificar la contabilización de partidas pendientes
- 9.- De qué manera se dieron a conocer las sugerencias hechas por -- auditoría operacional y como se manejarón los cambios.

NOTA: El punto 6 de la presente verificación, se considero de una -  
2da. etapa, la cual no se llevó a cabo.

III.- CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS.

Cuestionario de actividades genéricas a desarrollar por los operativos de Banco - de México ( conciliaciones )

-----

Fecha de ingreso al Banco \_\_\_\_\_

Promoción a auditor \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Reporta a. \_\_\_\_\_

Supervisa a. \_\_\_\_\_

Grado máximo de estudios. \_\_\_\_\_

-----

Actividad	Identificación	Período de su realización.
-----------	----------------	----------------------------

-----

- 1.- Recolección de comprobantes y estados de cuenta Banxico
- 2.- Recolección de listado con movimiento contable y fichas Somex.
- 3.- Verificación de que se encuentran todas las fichas contables (M.N. y Dlls.).
- 4.- Obtener fotocopias de los comprobantes de Banxico y entregarlos a los departamentos operativos correspondientes.
- 5.- Conciliación cuenta Dlls.
- 6.- Elaborar reporte de movimiento contable.
- 7.- Depuración de partidas pendientes.
- 8.- Verificar que se dé seguimiento a partidas pendientes.

Actividad	Identificación	Período de su realización.
9.- Supervisar al personal integrante del área de conciliaciones.		
10.- Verificación de reportes enviados a centro de cómputo.		
11.- Verificación de filtros		
12.- Elaborar reporte de conciliaciones.		
13.- Verificación de auditorías.		
14.- Cuadros conciliación M.N.		
15.- Llevar a cabo la depuración de partidas pendientes de conciliar.		
16.- Actividades que se realizan y que no se encuentran en la relación anterior.		



Actividades	Identificación	Período de su realización.
8.- Elaborar reportes de complemento.		
9.- Entrega de documentación a centros de cómputo.		
10.- Recoger documentación en correspondencia.		
11.- Llevar control de la documentación recibida.		
12.- Elaborar reporte de cifras control.		
13.- Otras - Indique cualquier otra que realice y que no se encuentre relacionada.		

**E N T R E V I S T A**

Gerente Ejecutivo Sección Banco de México.

- 1.- Se les preguntó el objetivo y todos lo conocen. Desconozco --- por que en los resultados de la auditoría se citó lo contrario.
- 2.- No, no se ha solicitado asesoría a organización y sistemas ya que en el área se está elaborando.
- 3.- No se han establecido juntas de trabajo. Los problemas se establecen por jerarquía y por área, estableciéndose la comunicación en forma individual con el personal.

4 y 5.-A partir de septiembre del año en curso se relacionan las operaciones pendientes por departamento a fin de solicitar su intervención.

A la fecha de la revisión se estaba mecanografiando la forma reporte de operaciones pendientes de conciliar en los auxiliares de Banco de México. Debido a que es un formato dado de baja, - lo anterior con el fin de relacionar partidas pendientes de conciliar y turnarlas a las areas operativas. (anexo)

- 7.- Se ha establecido comunicación con las áreas operativas con buenos resultados, entre las cuales se encuentran:  
Remesas.  
Financiamiento comercio exterior.  
División internacional.

8.- La documentación que se recoge en Banco de México se está turnando a las áreas como se venía haciendo a excepción de que actualmente se utiliza un sello en el cual se recaba la firma de recibido.

Los documentos se entregan al personal operativo.

## ENTREVISTA

Subgerente Sección Banco de México.

Su ingreso al área es de fecha reciente.

La persona que estoy sustituyendo lo único que me entregó fue la conciliación de 1983, que es la que se está depurando.

Respecto a la conciliación vigente no se me entregó absolutamente nada y desconozco el estado en que se encuentra.

Desde mi ingreso a esta área hasta la fecha se me han encomendado actividades específicas como son:

- Reporte de movimientos contables de 1980 correcciones.
- Recientemente, elaboración de informe para la C.N.B. de partidas pendientes y saldo que refleja nuestra cuenta con banco de México.

Como consecuencia de lo ya mencionado, ni superviso ni coordino -- las actividades del área.

Entrevista 9

Auditor B

- No hubo ninguna información respecto a los resultados de la auditoría realizada.

Dentro del puesto no ha habido ningún cambio

El Supervisor es el auditor A-3 que por iniciativa del titular revisa el trabajo de éste diariamente.

Se están sacando del estado de cuenta de Banco de México 5 copias:

- 1 - TESORERIA
- 1 - DIVISION INTERNACIONAL
- 1 - SECCION BANCO DE MEXICO
- 1 - CAMBIOS
- 1 - CONTABILIDAD

También se sacan copias de la documentación adjunta al estado de cuenta; una para tesorería y otra para los departamentos que tienen que corresponder partidas. Se conoce cuales de los documentos se deben entregar a los distintos departamentos por la experiencia que se tiene. No se tiene comunicación con el Gerente ejecutivo ni con el Subgerente del area ya que no supervisan ninguna de las actividades realizadas. Y el Gerente ejecutivo considera según su criterio que este es un trabajo de mensajero esto porque se desconoce en esencia el trabajo realizado, aunque no es difícil llevarlo a cabo.

Cuestionario de actividades genéricas a desarrollar por los operativos de Banco de México ( conciliaciones )

Fecha de ingreso al Banco            Febrero - 81

Promoción a auditor            B Septiembre - 82

Nombre            AUDITOR B-9

Cargo            AUDITOR B

Reporta a.            AUDITOR A-3

Supervisa a.            --- o ---

Grado máximo de estudios.            1ª DE VOCACIONAL

Actividad	Identificación	Período de su realización.
1.- Recolección de comprobantes y estados de cuenta Banxico.	SI	Diario
2.- Recolección de listado con movimiento contable y fichas -- Somex.		
3.- Verificación de que se encuentran todas las fichas contables (M.N. y Dlls)	SI	Diario
4.- Obtener fotocopia de los comprobantes de Banxico y entregarlos a los departamentos -- operativos correspondientes.	SI	Diario
5.- Conciliación cuenta Dlls.		
6.- Elaborar reporte de movimiento contable.		
7.- Depuración de partidas pendientes.		
8.- Verificar que se de seguimiento a partidas pendientes.		

Entrevista 6

Auditor "B"

- No se nos informó el resultado de la auditoría operacional
- A raíz de la auditoría operacional se han dado ciertos cambios como son:

A partir del 1<sup>a</sup> de Septiembre se realizan 2 reportes; uno que incluye el movimiento contable con partidas de fecha anterior al 1<sup>a</sup> de Sep-82 (Se envía al Centro de Cómputo). Otro en el que se detalla el movimiento contable en base al estado de cuenta que nos proporciona Banxico. Dicho reporte se turna al auditor B-8, responsable de la conciliación.

El movimiento aproximado de la conciliación manual es de 100 partidas diarias.

Movimiento de la conciliación al 31 de Agosto de 82, 10 partidas semanales.

El actual sistema es más laborioso ya que requiere de más detalle, sin embargo resulta más confiable ya que permite corregir inmediatamente y las eliminaciones que se realizan es con el mínimo de error.

Se le da apoyo al auditor B-8 al corte de cada conciliación (se hace a ratos, ya que no se puede dejar de hacer el detalle del movimiento contable).

No existe supervisión sobre el trabajo que se realiza.

No hubo reducción de personal, ya que se encuentra el mismo en la sección de conciliaciones.

Actividad	Identificación	Período de su realización.
9.- Supervisar al personal integrante del área de conciliaciones.		
10.- Verificación de reportes enviados a centro de cómputo.		
11.- Verificación de filtros.		
12.- Elaborar reporte de conciliaciones.		
13.- Verificación de auditaciones.		
14.- Cuadros conciliación M.N.		
15.- Llevar a cabo la depuración de partidas pendientes de conciliar.		
16.- Actividades que se realizan y que no se encuentran en la relación anterior.		
* Envío de cada uno de los documentos a tesorería y centros regionales.	SI	Diario
* Armado de doctos por importes según estado de cuenta.	SI	Diario
* Solicitud de documentos faltantes en Banxico	SI	Diario

Cuestionario de actividades genéricas a desarrollar por los operativos de Banco -  
de México (conciliaciones)

Fecha de ingreso al Banco \_\_\_\_\_

Promoción a auditor

Nombre AUDITOR B-6

Cargo AUDITOR B

Reporta a. AUDITOR A-3

Supervisa a. --- o ---

Grado máximo de estudios. PASANTE DE C.P.

Actividad	Identificación	Período de su realización.
1.- Recolección de comprobantes y estados de cuenta Banxico.	NO	
2.- Recolección de listado con movimiento contable y fichas -- Somex	SI	Diario
3.- Verificación de que se encuentran todas las fichas contables (M.N. y Dlls)	SI	Diario
4.- Obtener fotocopias de los comprobantes de Banxico y entregarlos a los departamentos -- operativos correspondientes.	SI	Diario
5.- Conciliación cuenta Dlls.	NO	
6.- Elaborar reporte de movimiento contable.	SI	Diario
7.- Depuración de partidas pendientes.	SI	Semanal

\* LA ENTREGA DE LOS COMPROBANTES BANXICO SE HACE A PETICION DEL DEPARTAMENTO INTERESADO.

Actividad	Identificación	Período de su realización.
8.- Verificar que se de seguimiento a partidas pendientes.	SI	Diario
9.- Supervisar al personal integrante del área de conciliaciones.	NO	
10.- Verificación de reportes enviados a centro de cómputo.	SI	Diario
11.- Verificación de filtros.	NO	
12.- Elaborar reporte de conciliaciones.	SI	DIARIO
13.- Verificación de auditaciones.	NO	
14.- Cuadros conciliación M.N.	NO	
15.- Llevar a cabo la depuración de partidas pendientes de conciliar.	NO	
16.- Actividades que se realizan y que no se encuentran en la relación anterior.		
* Dar apoyo al cierre de la conciliación M.N. (Manual). Depuración Verificar que las fichas contables que reporta el listado sean par estas cuentas.		

Entrevista 7

Auditor "B"

- No se nos informó absolutamente nada sobre los resultados que arrojó la auditoría operacional practicada.
- Anteriormente era mi responsabilidad la conciliación completa, actualmente me responsabilizo de un período de dos años, el cual ya no tiene movimiento y que se encuentra en proceso de depuración.  
Período que abarca 1<sup>a</sup> - Sept. - 80 al 31 - Ago - 82  
Las partidas que se tienen pendientes de conciliar son aproximadamente 1600.
- La medida anterior ha traído mas problemas que beneficios, debido a que no existe una comunicacion adecuada, Ejemplo:  
La cancelación de partidas que afectan a la conciliación a mi cargo.
- Persiste la falta total de supervisión.
- No es posible determinar un número de partidas aclaradas por día, debido a que es muy variable el tiempo que se llevan y que va desde 5 minutos hasta una semana.

Cuestionario de actividades genéricas a desarrollar por los operativos de Banco -  
de México (conciliaciones)

Fecha de ingreso al Banco \_\_\_\_\_

Promoción a auditor \_\_\_\_\_

Nombre AUDITOR B-7

Cargo AUDITOR 3

Reporta a. AUDITOR A-3

Supervisa a. --- o ---

Grado máximo de estudios. \_\_\_\_\_

Actividad	Identificación	Período de su realización.
1.- Recolección de comprobantes y estados de cuenta Banxico.	SI	Diario
2.- Recolección de listado con movimiento contable y fichas -- Somex.	SI	Diario
3.- Verificación de que se encuentran todas las fichas cobtables (M.N. y Dlls).	SI	Diario
4.- Obtener fotocopias de los comprobantes de Banxico y entregarlos a los departamentos -- operativos correspondientes.	SI	Diario
5.- Conciliación cuenta Dlls.		
6.- Elaborar reporte de movimiento contable.	SI	Diario
7.- Depuración de partidas pendientes.	SI	Diario
8.- Verificar que se de seguimiento a partidas pendientes.	SI	Diario



Entrevista 8.

Auditor "B"

1.- No se le dió ninguna información sobre el resultado de la auditoria operacional aplicada a la sección. Por comentarios que se dieron se supo que se habían quitado personal como consecuencia de la revisión.

2.- Después de la revisión el cambio que se tuvo en el puesto fue que lo que se llevaba a través del sistema mecanizado, actualmente se efectúa manualmente. Esto se empezó a ser a partir del 1º de Septiembre de 1982 con la conciliación de esa misma fecha.

El inconveniente de llevar de esta manera la conciliación es que es lento, pero la ventaja es que se detectan y dan seguimiento inmediato a partidas pendientes, reduciéndose con esto errores.

El problema dentro del area es que no se toma en cuenta al personal, ni se reconoce el trabajo desarrollado por éste.

Actualmente se concilian diariamente (aproximadamente):

3 Partidas de Dolares

102 Partidas de M.N. DE BANCO DE MEXICO

72 Partidas de M.N. DE LA INSTITUCION

3.- El Supervisor es el Auditor "A" - 3, al cual se le turna el trabajo, sin embargo éste no realiza ninguna revisión por la confianza que le tiene a su personal. Basicamente ayuda cuando existe duda o algun problema.

4.- Algunos de los departamentos cooperan para corresponder partidas pendientes aunque hay otros que no.

El Subgerente del departamento no tiene ninguna relación con el personal del area.

Con el Gerente ejecutivo se tiene relación cuando se tiene alguna duda. Actualmente se esta conciliando el mes de octubre y se lleva la conciliación de dolares de Sep. 80.

El trabajo es muy monotonico pero a pesar de ello se realiza un esfuerzo para sacar el trabajo debidamente, pero se considera que no se reconocen dichos esfuerzos.

También se piensa que para salir del area es necesario ser mal elemento y hasta les va mejor.

Cuestionario de actividades genéricas a desarrollar por los operativos de Banco -  
de México (conciliaciones)

Fecha de ingreso al Banco Agosto - 78

Promoción a auditor B-8 Septiembre 1979

Nombre AUDITOR B-8

Cargo AUIDTOR B

Reporta a. AUDITOR A-3

Supervisa a. --- 0 ---

Grado máximo de estudios. CONTADOR PRIVADO

-----  
Actividad Identificación Período de su realización,  
-----

1.- Recolección de comprobantes y estados de cuenta Banxico. SI EVENTUAL

2.- Recolección de listado con movimiento contable y fichas -- Somex. SI EVENTUAL

3.- Verificación de que se encuentran todas las fichas contables (M.N. y Dlls), SI EVENTUAL

4.- Obtener fotocopias de los comprobantes de Banxico y entregarlos a los departamentos -- operativos correspondientes. SI EVENTUAL

5.- Conciliación cuenta Dlls, SI DIARIO

6.- Elaborar reporte de movimiento contable,

7.- Depuración de partidas pendientes, SI DIARIO

8.- Verificar que se de seguimiento a partidas pendientes,



Cuestionario de actividades genéricas a desarrollar por los operativos de Banco de México (consolidaciones).

Fecha de ingreso al Banco 31 - Agosto - 82

Promoción a auditor "A"

Nombre AUDITOR A-5

Cargo AUDITOR A

Reporta a. AUDITOR A-4

Supervisa a. --- o ---

Grado máximo de estudios PASANTE EN ADMON.

Actividad	Identificación	Período de su realización.
-----------	----------------	----------------------------

1.- Proceso de documentación de las siguientes plazas:

Distrito Federal, Veracruz, Mazatlán, Hermosillo, Guadajara, Matamoros, Tampico, Mexicali, Torreón, Villahermosa, Mérida, Monterrey, Acapulco, Cd. Juárez, Nuevo Laredo y Dolares todas las plazas.

2.- Elaborar consolidación del movimiento a nivel nacional.

3.- Vigilar reporte de cifras control.

4.- Vigilar que la carga de trabajo se desahogue dentro del tiempo normal.

5.- Vigilar informe mensual de partidas pendientes de documento.

6.- Vigilar las aclaraciones a centros regionales.

DE INGRESO RECIENTE AL AREA



Entrevista 4

AUDITOR A

Se le informó que se le iba a suprimir una persona ya que según estudio de tiempos realizado por auditoria operacional tenía gente de más.

- Considero que en la auditoria hubo actividades que no se les mencionaron, como son:

- \* Aclaraciones de partidas a los C.R. de las cuales actualmente, las resuelvo totalmente y anteriormente el subgerente atendía algunas.
- \* Rotular legajos de comprobantes, lo cual se lleva a cabo quincenalmente y nos ocupa de 3 a 4 horas (1 persona)
- \* Revisión de filtros de sistemas y correcciones a los mismos.
- \* Desempapelar listados ( 1 1/2 horas )
- \* Actualmente quita mucho tiempo el enseñar al personal de nuevo ingreso:  
Auditor A-5            3 semanas en el área  
Auditor C-12          Ingreso reciente

Respecto a los cambios habidos como consecuencia de la auditoria operacional se encuentran:

- Reducción de personal      (uno)
- Redistribución de las cargas de trabajo

° En la reducción de personal no se consideró el programa de vacaciones existentes, lo que provocó que se estuviera trabajando unicamente con dos personas a partir de fines de agosto, hasta el 11 de octubre/82, con el consiguiente atraso que llego a ser de un mes.

- En cuanto a la coordinación del área, existe relativamente, debido a que el subgerente esta enfocado a otras actividades.

- La supervisión en consolidaciones es ejercida por el Auditor A-4 -- (limitada).

- Existe la opinión de que la auditoria realizada los perjudicó con la reducción del personal, por lo cual se esra recurriendo a tiempo extra para nivelarse (una persona un día por semana).

Cuestionario de actividades genéricas a desarrollar por los operativos de Banco de México (consolidaciones).

Fecha de ingreso al Banco

Promoción a auditor

Nombre AUDITOR A-4

Cargo AUDITOR A

Reporta a. SUBGERENTE

Supervisa a. AUDITOR A-5, B-10, B-11 y C-12

Grado máximo de estudios

Actividad	Identificación	Período de su realización.
1.- Proceso de documentación de las siguientes plazas: Distrito Federal, Veracruz, Mazatlán, Hermosillo, Guadalajara, Matamoros, Tampico, Mexicali, - Torreón, Villahermosa, Mérida, - Monterrey, Acapulco, Cd. Juárez, Nuevo Laredo y Dolares todas -- las plazas.	VER  PREGUNTA  NUMERO  13	
2.- Elaborar consolidación del movimiento a nivel nacional.	SI	De 2 a 3 veces por semana, - de 3 a 4 hrs., dependiendo del volumen de movimientos y cualquier posible error.
3.- Vigilar reporte de cifras control.	SI	Diario, 1 hora dependiendo también de cualquier posible error.
4.- Vigilar que la carga de trabajo se desahogue dentro del tiempo normal.	SI	Diario, dependiendo del volumen de trabajo por faltas o incapacidades.
5.- Vigilar informe mensual de partidas pendientes de documento.	SI	1 vez por mes, de 1 a 2 ó - más días, dependiendo del - volumen de partidas pendientes.
6.- Vigilar las aclaraciones a centros regionales.	SI	Diario no se puede estimar el tiempo pues se debe considerar que tipo de aclaraciones se requieran.

Actividades	Identificación	Período de su realización.
7.- Elaborar reporte de movimientos pendientes.	SI	De 2 a 3 veces por semana - 1/2 hora para M.N. y 1/2 hora para Dlls. También dependiendo del no. de partidas.
8.- Elaborar reportes de complemento.	SI	2 veces por mes de 1 a 2 días dependiendo del no. de partidas a eliminar.
9.- Entrega de documentación a centros de cómputo.	SI	2 veces por semana, 1/2 hora.
10.- Recoger documentación en correspondencia.	SI	2 veces por semana, 1/2 hora.
11.- Llevar control de la documentación recibida.	SI	Eventualmente, 30 minutos dependiendo del no. de documentos.
12.- Elaborar reporte de cifras control.	SI	De 2 a 3 veces por semana de 1 a 2 hrs., dependiendo de cualquier posible error.
13.- Otras.- Indique cualquier otra que realice y que no se encuentre relacionada.	SI	Dependiendo del número de movimientos y de cualquier posible error.

Con respecto a la pregunta no. 1, no se puede contestar como esta formulada, ya que hay que considerar que las plazas las elaboramos entre las 4 personas que trabajamos en esta sección y hay que considerar también el volumen de cada plaza por lo que esa pregunta la contestare de la siguiente manera.

D.F.	2 a 3 Veces X Semana	* De 3 a 4 Hrs. (Aprox.)	Dependiendo del no. de movimientos que envien.
GUADALAJARA	X	X * " 1 a 2 Hrs.	" X
HERMOSILLO	X	X * " 1 a 2 "	" X
MATAMOROS	X	X * " 1/2 "	" X
MAZATLAN	X	X * " 1 1/2 "	" X
MERIDA	X	X * " 1 "	" X
MONTERREY	X	X * " 1 "	" X
TORREON	X	X * " 1 "	" X
VERACRUZ	X	X * " 2 "	" X
JUAREZ	X	X * " 1/2 "	" X
LAREDO	X	X * " 15 a 30 Min.	" X

	2 a 3 Veces X Semana *	De 3 a 4 Hrs. (Aprox.)	Depende del # de Mov. que envien
ACAPULCO	X	X * " 1 "	X
LEON	X	X * " 1 "	X
TAMPICO	X	X * " 1 "	X
VILLAHERMOSA	X	X * 30 Min. Aprox.	X

De lo anterior cabe mencionar lo siguiente:

- 1) El movimiento de dolares también se puede hacer 2 a 3 veces por semana eventual- mente con un tiempo de duración de 1 hora aprox.
- 2) El tiempo de elaboración de cada plaza depende:
  - a) Preparación y aprendizaje de cada elemento
  - b) Volumen de documentos a elaborar
  - c) Conocimiento que del tipo de operación y correspondencia de cada centro regio- nal a que pertenezca cada comprobante.
- 3) Personalmente me encargo de revisar, separar y enviar a los C.R., Tesoreria, Con- ciliación de Gante, cada uno de los filtros que diariamente nos entrega el depart- tamento de sistemas.
- 4) Las aclaraciones se hacen de la siguiente manera:
  - a) Telefonicas.- Cuando el solicitante pide información de uno o varios movimien- tos, la aclaración puede tardar de 15 a 45 minutos diariamente por llamada.
  - b) Memos.- Generalmente estos se atienden en complementos y puede variar su tiem- po de acuerdo al tipo de aclaración que se solicite; normalmente se lleva 1 ho- ra por memo, que este se investiga diariamente y su aclaración o contestación- se hace al día de que se resuelve totalmente.
  - c) Internas.- Sobre partidas de que se tenga duda en la sección de conciliaciones y puede variar su tiempo de solición entre 15 y 30 minutos por partida.
- 5) La Preparación del personal de nuevo ingreso la llevo yo y esto puede tardar en - tre 1 a 2 semanas dependiendo de la capacidad del personal.
- 6) La integración de nuestras copias de los filtro a nuestra documentación se hace- 1 ó 2 días por semana, con una duración de 1/2 Hora por paquete, esto se hace con la finalidad de mandar encuadernar los documentos y tener nuestros archivos en -- orden (eventualmente).
- 7) El foliado de libros de archivo también lo hago eventualmente 1 día por semana y- tardo de 5 a 10 minutos por libro día.
- 8) Es importante mencionar que la información que nos envian los Centros Regionales, tarda hasta 20 días en estar en nuestro poder, ó a veces no llega, extraviándose- en la correspondencia, teniendola que solicitar de nueva cuenta.

Cuestionario de actividades genéricas a desarrollar por los operativos de Banco de México. (consolidaciones)

Fecha de ingreso al Banco

Promoción a auditor

Nombre AUDITOR B-10

Cargo AUDITOR B

Reporta a AUDITOR A-4

Supervisa a. --- o ---

Grado máximo de estudios PASANTE DE C.P.

Actividad	Identificación	Período de su realización.
-----------	----------------	----------------------------

1.- Proceso de documentación de las siguientes plazas:

Distrito Federal, Veracruz, Mazatlán, Hermosillo, Guadajara, Matamoros, Tampico, Mexicali, Torreón, Villahermosa, Mérida, Monterrey, Acapulco, Cd. Juárez, Nuevo Laredo y Dolares todas las plazas.

V E R

P R E G U N T A

1 3

2.- Elaborar consolidación del movimiento a nivel nacional.

SI

De 1 a 2 días por semana, de 3 a 4 hrs., dependiendo del volumen de los documentos.

3.- Vigilar reporte de cifras con trol.

SI

2 días a la semana, 1 hora promedio.

4.- Vigilar que la carga de trabajo se desahogue dentro del tiempo normal.

NO

5.- Vigilar informe mensual de partidas pendientes de documento.

NO

6.- Vigilar las aclaraciones a centros regionales.

SI

Eventualmente cuando no se encuentra otra persona. Todo depende de la información o aclaración que soliciten.

Actividades	Identificación	Período de su realización.
7.- Elaborar reporte de movimientos pendientes.	SI	2 días a la semana, promedio de 1/2 hr., dependiendo del número de partidas que queden pendientes.
8.- Elaborar reporte de complemento.	SI	Eventualmente, de 1 a 2 días dependiendo del volumen de documentos del complemento.
9.- Entrega de documentación a centros de cómputo.	SI	2 días a la semana, 1/2 hora promedio.
10.- Recoger documentación en correspondencia.	SI	2 días a la semana, 1/2 hora promedio.
11.- Llevar control de la documentación recibida.	SI	Diario, de 1 a 2 horas, dependiendo de la cantidad de documentación recibida.
12.- Elaborar reporte de cifras control.	SI	2 días a la semana, 1 hora promedio.
13.- Otras.- Indique cualquier otra que realice y que no se encuentre relacionada.		

Puedo realizar cualquiera de las 16 plazas e inclusive realizar en un día 2 veces la misma plaza pero de diferente fecha, no se tiene un seguimiento específico en cuanto a la elaboración de las plazas por un determinado orden.

Mi promedio de elaboración de plazas es el siguiente:

2 veces a la semana c/u de las plazas y dolares diario.

\*Sigue a la vuelta.

D.F.	SI	2 V E C E S P O R S E M A N A	De 3 a 4 Hrs., dependiendo del volumen de documentos.
GUADALAJARA	SI		De 1 Hora a 1.5 Horas promedio.
HERMOSILLO	SI		1 Hora Promedio
MATAMOROS	SI		de 15 a 30 minutos promedio
MAZATLAN	SI		1 Hora Promedio
MERIDA	SI		1 Hora Promedio
MONTERREY	SI		1 Hora Promedio
TORREON	SI		1 Hora Promedio
VERACRUZ	SI		De una hora a 2 horas promedio
JUAREZ	SI		De 15 a 30 minutos promedio
LAREDO	SI		De 15 a 30 minutos promedio
MEXICALI	SI		1 Hora promedio
ACAPULCO	SI		1 Hora promedio
LEON	SI	1 Hora promedio	
TAMPICO	SI	1 Hora promedio	
VILLAHERMOSA	SI	De 1/2 a 1 Hora promedio	

- 14.- REVISAR FILTROS DE SISTEMAS SI Eventualmente de 1/2 hora a 1 hora por filtro.
  
- 15.- SEPARAR Y ENTREGAR - JUEGO DE ESTADOS DE CUENTA (FILTROS REVISADOS) 1 JUEGO PARA LOS CENTROS REGIONALES, OTRO PARA ARCHIVO Y HOJA 2-Y 20 PARA LA CONCILIACION. SI Eventualmente 1 hora promedio por filtro.
  
- 16.- ACOMODAR LA DOCUMENTACION RECIBIDA POR DIA Y POR ORDEN DE PLAZAS SEGUN EL ESTADO DE CUENTA BANCO DE MEXICO. SI Diario, de 1 a 2 horas, dependiendo del volumen de documentación recibida.
  
- 17.- ELABORAR LOS PAQUETES LISTOS PARA ENCUADERNAR (INTERCALAR LOS ESTADOS DE CTA. DE LOS CENTROS REGIONALES CON SUS RESPECTIVOS DOCUMENTOS. SI De 1 a 2 días por semana. de 15 a 30 minutos por paquete.



Entrevista 11

AUDITOR B

No se nos informaron de los resultados de la auditoria operacional - aplicada, pero se conocia que a raiz de la auditoria operacional se hizo la reduccion de personal la cual atrasó el trabajo hasta por un mes. Considero que esto fue negativo y que no fue apropiado ya que no se puede medir el trabajo por el tiempo.

El titular es supervisado por el auditor A-4, siendo esta supervisión en base a las dudas que se tienen, no asi al trabajo realizado, ya que tiene confianza en lo que se hace.

El subgerente no supervisa el trabajo efectuado por el titular.

No existe ninguna comunicacion con el gerente ejecutivo.

El trabajo no ha variado, utilizandose las mismas formas y papeleria que siempre se ha usado.

Se considera que no se toma en cuenta el trabajo que se esta realizando, lo que provoca que el personal se desmotive, además no se tiene comunicacion con los integrantes de la seccion conciliaciones.

Actualmente se tiene en consolidacion 5 personas es decir la reduccion de personal realmente no se dió.

Cuestionario de actividades genéricas a desarrollar por los operativos de Banco - de México (consolidaciones).

Fecha de ingreso al Banco Fe5. - 80

Promoción a auditor 14 - Sept. - 80

Nombre AUDITOR B - 11

Cargo AUDITOR B

Reporta a AUDITOR A - 4

Supervisa a --- o ---

Grado máximo de estudios 6ª SEM. DE LIC. EN REL. COMER.

Actividad	Identificación	Período de su realización.
-----------	----------------	----------------------------

1.- Proceso de documentación de las siguientes plazas:

Distrito Federal, Veracruz, Matamoros, Tampico, Mexicali, Torreón, Villahermosa, Mérida, Monterrey, Acapulco, Cd. Juárez, Nuevo Laredo y Dolares todas las plazas.

V E R

U L T I M A

P R E G U N T A .

2.- Elaborar consolidación del movimiento a nivel nacional.

SI

Podria ser diario, 3 a 4 hrs. según el volumen de documentos y los errores.

3.- Vigilar reporte de cifras control.

SI

De 2 a 3 días por semana de 1 a 2 hrs., según los errores que se presenten.

4.- Vigilar que la carga de trabajo se desahogue dentro del tiempo normal.

SI

Dependiendo de las suspensiones o faltas.

5.- Vigilar informe mensual de partidas pendientes de documento.

NO

6.- Vigilar las aclaraciones a centros regionales.

EVENTUALMENTE

El tiempo es dependiendo de la aclaración.

Actividades	Identificación	Período de su realización.
7.- Elaborar reporte de movimientos pendientes.	SI	Diario de 1 a 2 hrs., dependiendo del no. de partidas pendientes.
8.- Elaborar reportes de complemento.	NO	
9.- Entrega de documentación a centros de cómputo.	SI	2 veces por semana 1/2 hora promedio.
10.- Recoger documentación en correspondencia.	SI	2 veces por semana 1/2 hora promedio.
11.- Llevar control de la documentación recibida.	SI	2 veces por semana 1 a 1 1/2 horas, dependiendo del volumen de documentos que lleguen.
12.- Elaborar reporte de cifras control.	SI	De dos a tres días por semana de 1 a 2 hrs., según los errores que se presenten.
13.- Otras .- Indique cualquier otra que realice y que no se encuentre relacionada.		

Con respecto a la pregunta no. 1 - no podría darle una clara contestación, ya que las 16 plazas de Banco de México, las hacemos cualquiera de las 4 personas indicadas para ello, Ejemplo:

D.F.	2 a 3 veces por semana			2 a 3 horas dependiendo del volumen y de los errores que se cometan.		
				Horas	Promedio	
Guadalajara	"	"	"	1 a 1 1/2	"	"
Hermosillo	"	"	"	1 a 1 1/2	"	"
Mazatlán	"	"	"	1	"	"
Matamoros	"	"	"	1/2	"	"
Mérida	"	"	"	1	"	"
Monterrey	"	"	"	1	"	"
Torreón	"	"	"	1	"	"
Veracruz	"	"	"	1 a 1 1/2	"	"
Juárez	"	"	"	1/2	"	"
Laredo	"	"	"	1/2	"	"
Mexicali	"	"	"	1	"	"
Acapulco	"	"	"	1/2	"	"
León	"	"	"	1/2	"	"
Tampico	"	"	"	1	"	"
Villahermosa	"	"	"	1/2	"	"

Cuestionario de actividades genéricas a desarrollar por los operativos de Banco de México (consolidaciones).

Fecha de ingreso al Banco

Promoción a auditor

Nombre AUDITOR C-12

Cargo AUDITOR C

Reporta a AUDITOR A-4

Supervisa a --- o ---

Grado máximo de estudios PASANTE C.P.

Actividad	Identificación	Período de su realización.
-----------	----------------	----------------------------

1.- Proceso de documentación de las siguientes plazas:

Distrito Federal, Veracruz, Mazatlán, Hermosillo, Guadajajara, Matamoros, Tampico, Mexicali, Torreón, Villahermosa, Mérida, Monterrey, Acapulco, Cd. Juárez, Nuevo Laredo y Dolares todas las plazas.

V E R

P R E G U N T A

1 3 .

2.- Elaborar consolidación del movimiento a nivel nacional.

NO

3.- Vigilar reporte de cifras - control.

NO

4.- Vigilar que la carga de trabajo se desahogue dentro del tiempo normal.

NO

5.- Vigilar informe mensual de partidas pendientes de documento.

NO

Actividad	Identificación	Período de su realización.
6.- Vigilar las aclaraciones a centros regionales.	NO	
7.- Elaborar reporte de movimientos pendientes.	NO	
8.- Elaborar reportes de complemento.	NO	
9.- Entrega de documentación a centros de cómputo.	NO	
10.- Recoger documentación en correspondencia.	NO	
11.- Llevar control de la documentación recibida.	NO	
12.- Elaborar reporte de cifras control.	NO	
13.- Otras.- Indique cualquier otra que realice y que no se encuentra relacionada.		

Sigue en la otra hoja.

13.- CONSIDERANDO QUE SOY DE NUEVO INGRESO EN ESTA AREA, AUN NO-ESTOY CAPACITADA PARA ELABORAR LA PLAZA DEL D.F.; POR LO QUE LA CONTESTACION A LA PREGUNTA NO. 1, SE LA EXPLICARE-DE LA SIGUIENTE MANERA.

P L A Z A S

	1 VEZ POR SEMANA	3 HORAS APROXIMADAMENTE
GUADALAJARA	1 " "	3 " "
HERMOSILLO	2 " "	1 " "
MAZATLAN	3 " "	1 1/2 " "
MERIDA	1 " "	1 " "
MONTERREY	3 " "	1 " "
TORREON	3 " "	1 1/2 " "
VERACRUZ	1 " "	2 " "
JUAREZ	2 " "	1 " "
LAREDO	2 " "	1 " "
MEXICALI	1 " "	2 " "
ACAPULCO	1 " "	1 1/2 " "
LEON	2 " "	1 1/2 " "
TAMPICO	1 " "	2 " "
VILLAHERMOSA	1 " "	1 1/2 " "
MATAMOROS	3 " "	1 " "

#### IV.- OBSERVACIONES.

- La propuesta que indica que la conciliación se realizará en forma manual paralelamente con el sistema electrónico se llevo a cabo a partir del 1<sup>a</sup> de Septiembre dejandose de utilizar el sistema mecanizado.
- La reestructuración organica de la área se llevo a cabo de manera particular debido a que en la sección de consolidaciones, se redujo personal, restituyendolo a principios del mes en curso y rebasando el número de personal asignado antes de la revisión.
- Se pretende implantar un mecanismo de seguimiento de partidas pendientes de contabilizar, consistente en relacionar en el formato "Reporte de operaciones pendientes de conciliar en los auxiliares de Banco de México". Las -- operaciones a turnar, a los distintos departamentos para su aplicación.

Por lo que se refiere a las recomendaciones propuestas y no adoptadas por la sección Banco de México, se observaron entre otras las más importantes.

- Ausencia total de supervisión que trae como consecuencia la realización de las actividades de acuerdo al criterio y experiencia del personal, así como el desconocimiento por parte de los niveles de autoridad, sobre la eficacia con la que se estan realizando dichas actividades.
- Por lo que respecta al subgerente de reciente ingreso a la seccion Banco de México, éste no ejerce las funciones de supervisión, en virtud de que a la fecha no se le ha dado la oportunidad de realizar funciones inherentes a su puesto, enfocandolo a trabajos específicos que no le han permitido la integración al equipo de trabajo y con esto ascendencia sobre el personal a su cargo.

- Ambiente de trabajo inadecuado, lo que repercute en falta de interés y cooperación por parte del personal ejecutante para la realización de las actividades encomendadas.
- Falta de comunicación entre los niveles de autoridad y -- los operativos, lo que propicia que el personal se forme sus propias conclusiones, respecto de las medidas instrumentadas desvirtuándose las ventajas de estas, así como -- que se sienta marginado.

OTRAS OBSERVACIONES DETERMINADAS

- Rivalidad y falta de comunicación con las áreas que originan los movimientos en las cuentas de Banco de México, y sobre todo falta de información en los registros de la -- institución para identificar rápidamente la ó las partidas de conciliación.
- El exceso de retraso que ocasionan los centros regionales al enviar la documentación a C.R. México para su codificación y cómputo de estados de cuenta para ser enviados posteriormente.
- Crear un equipo de trabajo "eventual" para la depuración de periodos anteriores, partiendo de cero partidas de excepción en la operativa diaria para un mejor manejo y control de la conciliación.
- Como se podrá observar esta area forma parte de auditoria convirtiendose en juez y parte indebidamente.
- Los documentos base para formular el estado de cuenta unico por computación, tardan hasta 15 días en llegar al -- área de consolidación, quedando algunas veces pendiente - hasta fin de mes, donde se incluye en un complemento.
- Se recomienda sustituir paulatinamente a los integrantes del área, en virtud de que se considera ya estan saturados de la misma actividad rutinaria, por que incluso se ha tratado la rotación de puestos para aliviar la tensión.

Existe una pequeña sobrecarga de trabajo en la sección -- consolidación así como un saturamiento y mecanicidad en el área de conciliaciones, lo que provoca un avance lento tanto en la operatividad diaria como en la depuración.

## V.-I N F O R M E .

De acuerdo al Programa de Actividades de la Dirección General de Auditoria relativa a la determinación de la problemática que origina un alto índice de partidas de excepción así como la verificación de la existencia de un control interno en la sección Bando de México, presentamos la siguiente cedula de observaciones:

### ALCANCE

Se procedio a analizar el manual o instructivo de operación del area, así como entrevistar y cuestionar a los titulares de los diferentes puestos con objeto de evaluar la difusión y aplicación de las recomendaciones planteadas y su observancia, verificando la estructura y sobremanera las funciones reales efectuadas actualmente.

### RESULTADOS

El total de recomendaciones y sugerencias propuestas por estudios y evaluaciones anteriores, no se llevaron a la práctica, a excepción de las que a continuación se detallan y las cuales se adoptaron de manera parcial.

- ° La propuesta que indica que la conciliación se realizara en forma manual paralelamente con el sistema electrónico, se llevo a cabo a partir del 1<sup>a</sup> de Septiembre dejándose de utilizar el sistema mecanizado.
- ° La reestructuración organica del área se llevo a cabo de manera -- particular debido a que en la sección de consolidación se redujo personal, restituyendolo a principios del mes en curso y rebasando el número de personal asignado antes de la revisión.
- ° Se pretende implantar un mecanismo de seguimiento de partidas pendientes de contabilizar, consistente en relacionar en el formato "Reporte de operaciones pendientes de conciliar en los auxiliares de Banco de México", las operaciones a turnar, a los distintos departamentos para su aplicación.

Por lo anterior a continuación se detallan las observaciones resultado de la investigación, así como las recomendaciones para subsanar

radicalmente la problemática que prevalece en la sección Banco de México, y que redundará en un significativo número de partidas de excepción y falta de un buen control interno.

CEDULA QUE MUESTRA LAS OBSERVACIONES Y DESVIACIONES RESULTADO DE LA INVESTIGACION, ASI COMO LAS RECOMENDACIONES QUE SE SUGIEREN PARA SUBSANAR RADICALMENTE LA PROBLEMÁTICA QUE PREVALECE EN LA SECCION BANCO DE MEXICO.

<u>OBSERVACION - DESVIACION</u>	<u>SUGERENCIA - RECOMENDACION</u>	<u>OBJETIVO</u>
AUSENCIA TOTAL DE SUPERVISION QUE TRAE COMO CONSECUENCIA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES DE ACUERDO AL CRITERIO Y EXPERIENCIA DEL PERSONAL ASI COMO EL DESCONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS NIVELES DE AUTORIDAD, SOBRE LA EFICACIA CON LA QUE SE ESTAN REALIZANDO DICHAS ACTIVIDADES.	APLICAR DIRECTAMENTE LA SUPERVISION AL PERSONAL, VERIFICANDO PERSONALMENTE ACTUACION DE CADA UNO DE ELLOS, PREGUNTARLES EN PERIODOS CONVENIENTES SI EXISTEN DUDAS O PROBLEMAS QUE IMPIDAN SEGUIR ADELANTE; SOLICITARLES UN REPORTE SEMANAL DE ACTIVIDADES VERIFICANDO ALGUNAS DE ESTAS.	QUE EL PERSONAL SE SIENTA RESPALDADO Y APOYADO EN SU TRABAJO, QUE SIENTA QUE SE LE TOMA EN CUENTA Y QUE SU TRABAJO ES IMPORTANTE PARA LOGRAR UN MEJOR RENDIMIENTO Y ENTUSIASMO.
FOR LO QUE RESPECTA AL SUBGERENTE DE RECIENTE INGRESO A LA SECCION BANCO DE MEXICO ESTE NO EJERCE SUS FUNCIONES DE SUPERVISION EN VIRTUD DE QUE A LA FECHA NO SE LE HA DADO LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR LAS INHERENTES A SU PUESTO, ENFOCANDOLO A TRABAJOS ESPECIFICOS QUE NO LE HAN PERMITIDO LA INTEGRACION AL EQUIPO DE TRABAJO Y CON ESTO ASCIENDENCIA SOBRE EL PERSONAL A SU CARGO.	ELIMINAR EL TRABAJO ESPECIFICO, DE TIPO OPERATIVO, PARA QUE PUEDA DESPEÑAR SUS FUNCIONES DE SUPERVISION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL; SE LE BRINDE LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLAR SU CAPACIDAD DE TRABAJO CONFIRMANDO POR ESCRITO SI ES POSIBLE SU POSICION DENTRO DE LA SECCION, INCLUSIVE MANIFESTANDO UN APOYO TOTAL POR PARTE DE LA GERENCIA EJECUTIVA.	SE LE RECONOZCA SU JERARQUIA, SE APROVECHA SU EXPERIENCIA; QUE NO SE LE MIRE COMO A UNA PERSONA AJENA A LA SECCION, SI NO POR EL CONTRARIO SE ACUDA A EL POR SISTEMA EN ALGUN PROBLEMA, CONSULTA O COMENTARIO.
AMBIENTE DE TRABAJO INADECUADO, LO QUE REPERCUTE EN FALTA DE INTERES Y COOPERACION POR PARTE DEL PERSONAL EJECUTANTE PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.	REALIZACION DE JUNTAS CON EL PERSONAL DEL AREA QUE PERMITA LIMAR ASEREZAS Y SITUACIONES QUE INFLUYAN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL AREA, COMUNICACION PERMANENTE.	HACERLES SENTIR QUE MUY POR ENCIMA DE LOS INTERESES PARTICULARES SE ENCUENTRA EL INTERES DE LA EMPRESA; QUE TODOS SON NECESARIOS PERO NO INDISPENSABLES.

FALTA DE COMUNICACION ENTRE LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y LOS OPERATIVOS, LO QUE PROPICIA QUE EL PERSONAL SE FORME SUS PROPIAS CONCLUSIONES RESPECTO DE LAS MEDIDAS INSTRUMENTADAS, DESVIRTUANDOSE LAS VENTAJAS DE ESTAS, ASI COMO QUE SE SIEN TE MARGINADO.

EXISTE UNA PEQUEÑA SOBRECARGA DE TRABAJO EN LA SECCION CONSOLIDACION, ASI COMO UN SATURAMIENTO Y MECANICIDAD EN EL AREA DE CONCILIACIONES, LO QUE PROVOCA UN AVANCE LENTO, TANTO EN LA OPERATIVA DIARIA COMO EN LA DEPURACION.

ACERCAMIENTO DE AMBAS PARTES, PERO SOBRE TODO POR PARTE DE LOS NIVELES DE MANDO, PARA QUE EL PERSONAL DE LINEA TOMA LA SUFICIENTE CONFIANZA PARA ACERCARSE. PROPICIAR UNA RELACION DE MUTUO RESPETO E INTERES EN EL TRABAJO.

POR LO QUE SE REFIERE A CONSOLIDACION SE RECOMIENDA UN "APOYO TEMPORAL" (1 SEMANA 2 PERSONAS) ASI COMO UNA CAPACITACION A EL AREA PARA QUE TODOS SUS INTEGRANTES COLABOREN CON SU SUPERVISOR Y NO SE PROVOQUEN "CUELLOS DE BOTELLA".

EN CUANTO A CONCILIACION SE RECOMIENDA UN GRUPO DE "APOYO TEMPORAL" (UN TIEMPO RAZONABLE) PARA INVESTIGAR LAS PARTIDAS DE EXCEPCION DE PERIODOS ANTERIORES, O EN SU DEFECTO QUE EL ACTUAL, POR SU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO, INVESTIGUE LO ANTERIOR Y EL NUEVO GRUPO LLEVE LA CONCILIACION ACTUAL.

UNA TERCERA PROPOSICION SERIA OCUPAR EL 50% DE LOS ELEMENTOS CON EXPERIENCIA Y EL 50% DEL NUEVO GRUPO PARA PERIODOS ANTERIORES Y EL GRUPO PARA LA CONCILIACION ACTUAL.

FOMENTAR LA RELACION PERSONAL Y DEL GRUPO PARA LOGRAR UNA DINAMICA DE CONJUNTO, DEJANDO ATRAS EL ESFUERZO AISLADO, FALTO DE ANIMO E INTERES.

SE ACTUALICE EL TRABAJO Y DISMINUYA LA PRESION CASI RUTINARIA, QUE PUEDE PROVOCAR INDIFERENCIA E IRRESPONSABILIDAD, SE DISTRIBUYA MEJOR LA CARGA DE TRABAJO YA QUE POR LO MISMO EL SUPERVISOR NO CUENTA CON TIEMPO PARA LLEVAR A CABO SU FUNCION.

ABATIR EL ALTO GRADO DE PARTIDAS DE EXCEPCION YA QUE, POR SU GRAN NUMERO CONSIDERAMOS QUE LOS ACTUALES ELEMENTOS NO SON SUFICIENTES PARA LOGRARLO. INYECTAR SANGRE NUEVA QUE EN UN FUTURO INMEDIATO PERMITA LA REUBICACION DEL PERSONAL CON VICIOS DE TALLER Y FALTA DE INTERES.

FALTA DE COMUNICACION CON LAS -  
AREAS OPERATIVAS QUE ORIGINAN LAS -  
AFECTACIONES A LA CUENTA BANCO DE -  
MEXICO, ASI COMO CON LOS CENTROS -  
REGIONALES DEL INTERIOR DE LA REPUB -  
LICA.

POR MEDIO DE LA AUDITORIA ANTERIOR  
SE COMPROBO QUE EL PERSONAL DESCO -  
NOCE GRAN PARTE DE LAS ACTIVIDADES  
QUE SE DESARROLLAN EN EL DEPARTA -  
MENTO, DEDICANDOSE EXCLUSIVAMENTE -  
Y DE MANERA MECANICA A LA ACTIVI -  
DAD QUE SE LE DESIGNA.

LA FUNCION OPERATIVA LA REALIZA UN  
AREA DE CONTROL.

AUNQUE SE MENCIONA DENTRO DE LAS -  
ENTREVISTAS EL INICIO DE UNA COMU -  
NICACION CON ALGUNAS AREAS OPERATI -  
VAS (3), SE RECOMIENDA SE AGILICE -  
ESTA CON TODAS LAS AREAS INVOLUCRA -  
DAS INCLUYENDO LOS CENTROS REGIONA -  
LES A UN NIVEL DONDE SE PUEDAN TO -  
MAR DECISIONES INMEDIATAS. LO ANTE -  
RIOR POR MEDIO DE MESSAS DE TRABAJO  
Y ATACANDO DIRECTAMENTE EL PROBLE -  
MA.

SERIA CONVENIENTE UNA ROTACION IN -  
TERNA DEL PERSONAL PARA QUE TODOS -  
CONOZCAN Y SEPAN LAS FUNCIONES DE -  
SUS COMPAÑEROS.

SE ENTREGUE LA FUNCION A UN AREA -  
OPERATIVA, NO ASI EL PERSONAL (OP -  
CIONAL) QUE ACTUALMENTE LA REALIZA,  
EL CUAL PUEDE QUEDAR DE APOYO EN -  
TANTO PROPORCIONEN LA CAPACITACION  
A LOS RESPONSABLES OPERATIVOS.

QUE TODAS LAS PARTES INVOLUCRADAS CO -  
NOZCAN LA MAGNITUD DEL PROBLEMA, EN -  
ALGUNOS CASOS EL TIPO DE OPERACION -  
ES SIMILAR Y SE PUEDE TENER MAYOR AL -  
TERNATIVA DE SOLUCION. EN SESIONES -  
DE MESA DE TRABAJO SE CONOCERAN PRAC -  
TICAMENTE LOS PROBLEMAS QUE SE EN -  
FRENTAN PARA LOGRAR EL OBJETIVO. SE -  
LOGRARA UN TRABAJO DE EQUIPO A NIVEL  
NACIONAL.

SE ROMPA CON LA MONOTONIA DEL TRABA -  
JO DE RUTINA QUE EN DETERMINADO MO -  
MENTO HAYA COOPERACION ENTRE COMPAÑE -  
ROS.

SE PUEDAN SUPLIR VACACIONES O INCAPA -  
CIDADES CON LA MISMA CALIDAD DEL TI -  
TULAR QUE NO SOLAMENTE UNA PERSONA -  
PUEDA RESOLVER TODOS LOS PROBLEMAS -  
QUE SE PRESENTEN EN EL AREA.

NO PARTICIPAR COMO JUEZ Y PARTE EN -  
LA EMPRESA.

NO SOLTARLE AL AREA FUNCIONES DE -  
OPERATIVA Y CONTROL, EN VIRTUD DE -  
QUE EN UN MOMENTO DETERMINADO SE PUE -  
DE FALSEAR LA INFORMACION, BRINDAR -  
EL APOYO NECESARIO COMO AREA DE VIGI -  
LANCIA EN LA DEPURACION DE LA CUENTA  
EN LA MEDIDA RAZONABLE.

EL 90% DEL TRABAJO ASIGNADO A CONSOLIDACION, ES DE RECOPIACION, CLASIFICACION, CODIFICACION, ELABORACION Y ENVIO DE DOCUMENTACION E INFORMACION A LOS CENTROS REGIONALES, QUEDANDO CENTRALIZADA TODA LA FUNCION EN UN SOLO CENTRO REGIONAL (C.R. MEXICO) DELEGANDOSE TODA LA RESPONSABILIDAD EN CUANTO A REGISTRO, OPERACION Y CONTROL DE ESTADO DE CUENTA Y COMPROBANTES.

SE CANCELE LA FUNCION DE CONSOLIDACION DE ESTADOS DE CUENTA A NIVEL NACIONAL EN UN SOLO CENTRO REGIONAL.

SE ANEXA PROYECTO DE INSTRUCTIVO.

SE COMPARTA LA RESPONSABILIDAD DE ESTA FUNCION EN TODOS LOS CENTROS REGIONALES, HACIENDOLOS RESPONSABLES DEL REGISTRO, CONTROL Y OPERACION DE SUS ESTADOS DE CUENTA, ASI COMO COMPROBANTES Y CONCILIACION CORRESPONDIENTE.

## DIAGNOSTICO

Por lo mencionado podemos concluir, que el área revisada, presenta el siguiente cuadro de incidencias:

- ° Ausencia de Supervisión
- ° Falta de Integración del Personal
- ° Ambiente de Trabajo inadecuado
- ° Falta de Comunicación Interna y Externa
- ° Sobrecarga de Trabajo en Algunos Elementos
- ° Mecanización en las Actividades
- ° Concentración de Fuciones en el C.R. México.

## CONCLUSION

Como se puede observar, la consideración de algunas sugerencias de revisiones anteriores, arrojó resultados favorables, hecho que se tomará en consideración como la 1a. fase de reestructura administrativa en el objetivo que se persigue, pudiendo iniciar la 2a. fase de inmediato si se consideran las sugerencias indicadas en la cedula de observaciones a excepción de la última, la cual significa un cambio radical en la estructura y funciones del área; por lo que se solicita la intervención del área de organización y sistemas para su análisis y estudio así como su viable implantación a corto plazo.

En espera de que lo anterior merezca su conformidad, nos ponemos a sus ordenes para cualquier aclaración o ampliación del presente.

A T E N T A M E N T E

ANGEL DEL PRADO ARTEAGA

VO. BO.

C.P. LADISLAO SOLARES

VII.- PROYECTO DE CAMBIO EN EL SISTEMA.

CONTENIDO

	PAGINA
OBJETIVO	1
OBJETIVOS DE LA GERENCIA	2
POLITICAS	3
DESCRIPCION DE OPERACIONES	5
PROCEDIMIENTO	8
DIAGRAMA DE FLUJO	12
ANEXO I RELACION DE OFICINAS DE BANCO DE MEXICO.	18
ANEXO II FORMATO	19
ORGANIGRAMA	20
DESCRIPCION DE FUNCIONES	21

OBJETIVO.

LOGRAR QUE EL MANEJO Y REGISTRO DE LAS OPERACIONES PARA LA CONCILIACION DE LA CUENTA "BANCO DE MEXICO", TANTO - EN MONEDA NACIONAL COMO EN DOLARES, SE EFECTUEN CON -- OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA, REDUNDANDO EN UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCION.

Los Objetivos de esta Gerencia son los siguientes:

- I. Vigilar el registro oportuno y correcto de las operaciones que realiza Banco de México, en nuestras cuentas de Depósito con Intereses, mediante la consolidación de cifras a nivel nacional.
- II. Conocer oportunamente el origen de las afectaciones que modifican los saldos en nuestras cuentas únicas de depósitos con interés que mantenemos con el Instituto Central.
- III. Vigilar que las desviaciones o errores que se detectan en las cuentas que nos lleva el Instituto Central, así como en registros contables, se corrijan con la oportunidad debida.
- IV. Proveer a los Centros Regionales de la información generada por Banco de México, a través de sus 16 Oficinas, mediante un estado de cuenta único.
- V. Optimizar los sistemas de control interno para las operaciones del Instituto Central con el fin de agilizar la operativa, facilitar la toma de decisiones y evitar posibles quebrantos innecesarios a nivel nacional.
- VI. Cumplir con los señalamientos de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y con los del Instituto Central.

POLITICAS.

1. Diariamente el área "Banco de México" (de la Dirección Ejecutiva de Auditoría), informará a los Centros Regionales vía telefónica de las 10:00 a.m. a 13:00 p.m., - los movimientos del estado de cuenta, de las oficinas de Banco de México que están dentro de la Jurisdicción de cada Centro Regional.
2. Los Centros Regionales serán responsables de recolectar diariamente en la sucursal correspondiente de Banco de México, los comprobantes que integran el movimiento proporcionado telefónicamente.
3. Diariamente el área de la Dirección Ejecutiva de Auditoría, les enviará a los Centros Regionales a través del sistema de valija, en sobre especial como se tiene establecido, la fracción del estado de cuenta de Banco de México que les corresponda, misma que recibirán un día después.
- 4.- Diariamente los Centros Regionales que recolectan comprobantes de Banco de México (ANEXO II), deben lanzar iniciativa vía Matriz y Sucursales, utilizando la cuenta 1503 de aquellas operaciones que correspondan a otros Centros Regionales, llevando anexo fotocopia de los comprobantes que integren la iniciativa.
- 5.- Cada Centro Regional será responsable de la guarda y conservación de los comprobantes, que integren el estado de cuenta. Invariablemente dichos comprobantes serán encuadrados, procurando utilizar material económico.

6. Las conciliaciones de Moneda Nacional y Dólares elaboradas por cada Centro Regional deben ser enviadas a la Dirección Ejecutiva de Auditorí., área Banco de México, dentro de -- los primeros cinco días hábiles de cada mes.
7. Las operaciones que carezcan del comprobante de Banco de - México, deben formar parte del estado de cuenta del Centro Regional, en tanto no se obtenga la reposición de Banco de México.
- 8.- Respecto a las operaciones de remesas y devoluciones, se - debe indicar en el concepto de la ficha contable, el número de la hoja resumen y en caso de devoluciones el número de la carta remesa.

DESCRIPCIONES DE LAS OPERACIONES.

01. CAMARA DE COMPENSACION

Resultado, ya sea a favor o en contra, de la compensacion de cheques locales en determinada plaza.

02. CORRECCIONES

Modificaciones y cancelaciones o asientos efectuados por -- Banco de México, o por nosotros.

03. COMISIONES

Por situación de fondos por recaudación de Fondos Federales, por selección de billetes deteriorados, por cambios de divisas, etc.

04. CONCENTRACION DE FONDOS

Concentración de moneda metálica Billetes para circulación y Billeto deteriorado al Instituto Central.

05. DEVOLUCIONES

Cargo a nuestra cuenta por concepto de las devoluciones de los cheques foráneos.

06. DISPOSICION DE FONDOS

Retiro de moneda metálica y billete para circulación.

07. COMPRA DE CERTIFICADOS DE TESORERIA.

Importe para ser abonado a la cuenta que le llevamos a Acciones Bursátiles Somex, S.A.

08. GASTOS.

Importe de embalajes, gastos de inspección, gastos por senicreb secoban, etc.

09. OPERACIONES CON FONDOS DE APOYO.

Refinanciamientos y liquidación de los mismos efectuados a través de fondos de apoyo (FOGAIN, FIRA, FOMEX, FONEI, etc.)

10. CUENTA CORRESPONSALIA.

Traspaso diario del resultado de la misma a la cuenta de depósito en efectivo con intereses.

11. MULTAS.

Sanciones impuestas por Banco de México, por presentar documentos fuera de tiempo a las cámaras de compensación y por errores en que incurren nuestros delegados en las mismas.

12. ORDENES DE PAGO.

Abono a nuestra cuenta, por instrucciones de otra institución para que acreditemos una tercera persona.

13. OPERACIONES GUBERNAMENTALES.

Importe de la recolección de fondos de las Oficinas Federales de Hacienda, cheques de pago expedidos por el Sector Público, Bonos del Ahorro Nacional, Lotería Nacional, etc.

14. CONTRATOS DE REPORTO.

Importe para ser abonado a la cuenta que le llevamos a -  
Acciones Bursátiles Somex, S.A.

15. OPERACIONES DE CARTERA.

Descuentos, redescuentos y liquidación de los mismos con  
el Banco Central.

16. REMESAS.

Crédito a nuestra cuenta por el Importe de los cheques -  
foráneos enviados para su cobro.

17.- TRASPASO DE FONDOS.

Orden enviada por una Institución a Banxico para que car  
gue a la cuenta del ordenante y acredite a otra cuenta -  
ya sea de la misma institución u otra diferente.

18. INTERESES.

Importe que nos acredita el Banco Central por depósitos-  
en la cuenta que nos maneja, intereses que nos cobre por  
faltantes en los diferentes cajones del encaje legal, in  
tereses por créditos otorgados, etc.

19. FALTANTES Y SOBRANTES.

Diferencias encontradas en las concentraciones de fondos,  
diferencias referentes al pago de cheques de Tesorería.

20.- DIVERSOS.

Operaciones sin comprobantes o no identificados como mo-  
vimientos de Banco de México.

PROCEDIMIENTO.

MENSAJERO (Dirección Ejecutiva de Auditoría)

1. Acude a la oficina del Banco de México (área de correspondencia), recoge los estados de cuenta de las operaciones así como los comprobantes de cargo y abono y los entrega al área.

CONCILIADOR (Area de Auditoría Sección Banco de México)

2. Establece comunicación con el Centro Regional y les transmite la información correspondiente a los movimientos operados por Banco de México, de su jurisdicción.

CONCILIADOR

3. Anota la información que se le transmite por plaza en una cédula.
4. Retransmite la información que corresponda al Contador de la Sucursal respectiva donde se encuentre ubicada alguna oficina de Banco de México.
5. Acude a la oficina de Banco de México de la localidad y recoge comprobantes.
6. Verifica que la información recogida coincida con la transmitida por la Dirección Ejecutiva de Auditoría Sección Banco de México.
7. En caso de haber algún faltante de los comprobantes recabados en Banco de México, debe solicitar inmediatamente, mediante carta la reposición correspondiente.

EN CASO DE NO CORRESPONDERSE LAS PARTIDAS.

17. Informa mediante memorándum (ANEXO II) al área o sucursal respectiva, que los movimientos generados por ésta, no -- han sido conciliados.

CONTADOR DE SUCURSAL O FUNCIONARIO DEL AREA.

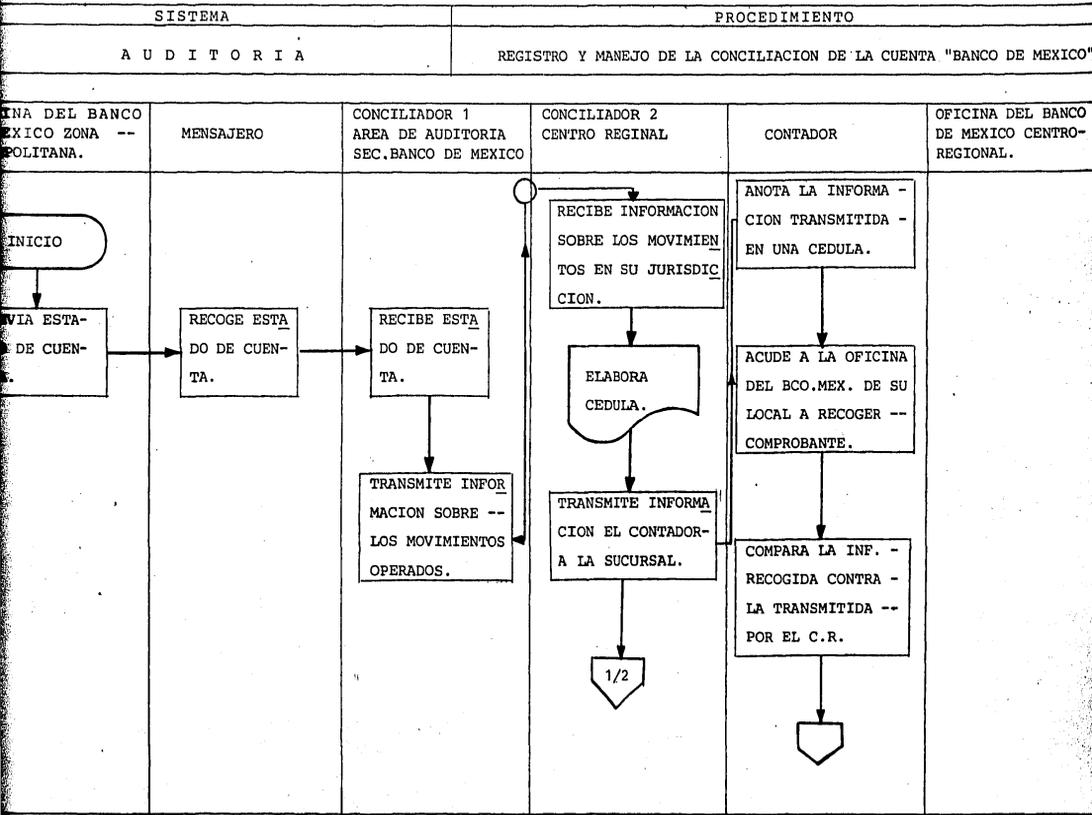
18. Realiza las investigaciones necesarias para lograr la con ciliación de sus operaciones, informándole al Conciliador del Centro Regional el resultado de sus gestiones.

CONCILIADOR.

19. Efectúa la conciliación final de dichas operaciones.

ACTIVIDADES GENERALES DEL AREA DE BANCO DE MEXICO PARA LA ELABORACION DE LA CONCILIACION DE LAS OPERACIONES EN MONEDA NACIONAL Y DOLARES -- EFECTUADAS CON EL INSTITUTO CENTRAL.

1. Obtención en el Instituto, el estado de cuenta y los comprobantes respectivos diariamente.
2. Fotocopiar los estados de cuenta y comprobantes para ser distribuidos a los Centros Regionales y áreas operativas correspondientes.
3. Depositar telefónicamente a los 7 Centros Regionales sus movimientos respectivos.
4. Iniciar por medio de la cuenta 1503, las operaciones registradas en D.F. que corresponden a los centros Regionales.
5. Elaboración manual de cédulas detallando todas las operaciones de cargo y abono que nos efectúa el Instituto Central.
6. Elaboración manual de cédulas detallando todas las operaciones de cargo y abono que registren los Departamentos Operativos del Centro Regional México.
7. Cuadrar los detalles de Banco y SOMEX.
8. Dar conformidad a las iniciativas recibidas de los Centros Regionales.
9. Eliminación (CRUCE) de las partidas del mes en curso.
10. Eliminación (CRUCE) de las partidas anteriores al mes en curso.
- 11.- Cuadre de conciliaciones a fin de mes.
12. Elaboración mensual de cuadros que reporten la situación de partidas pendientes y sus montos en comparación con el mes anterior.
13. Depuración de las partidas pendientes. (investigación ante C. Regionales y áreas operativas).
14. Circularización de partidas pendientes a las áreas operativas.
15. Atención y apoyo a solicitudes de C. Regionales y áreas operativas para aclaración de operaciones de su responsabilidad.
16. Preparación de estados de cuenta, comprobantes, fichas contables y listados de SOMEX para su encuadernación y archivo.



SISTEMA

PROCEDIMIENTO

AUDITORIA

REGISTRO Y MANEJO DE LA CONCILIACION DE LA CUENTA "BANCO DE MEXICO"

2/1

ACUDE A LA OFNA.  
DEL ECO. DE MEX.  
A RECOGER COMPRO  
BANTE.

COMPARA LA INF.  
OBTENIDA CONTRA  
LA TRANSM. POR  
EL CONCILIADOR.



3/1

ELABORA CEDULA  
DE INFORMACION

AGRUPA LOS COM  
PROBANTES.

ENVIA A SU C.R.  
QUE CORRESPONDA  
AUNQUE HAYA FAL  
TANTES.

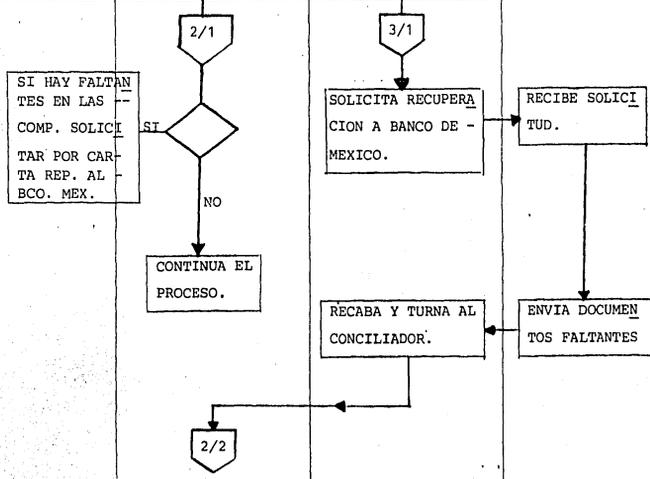


SISTEMA

PROCEDIMIENTO

AUDITORIA

REGISTRO Y MANEJO DE LA CONCILIACION DE LA CUENTA "BANCO DE MEXICO"

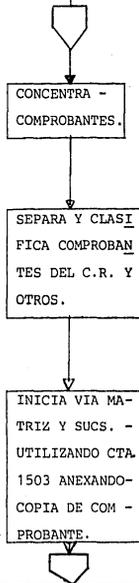


SISTEMA

PROCEDIMIENTO

A U D I T O R I A

REGISTRO Y MANEJO DE LA CONCILIACION DE LA CUENTA "BANCO DE MEXICO"



SISTEMA			PROCEDIMIENTO		
A U D I T O R I A			REGISTRO Y MANEJO DE LA CONCILIACION DE LA CUENTA "BANCO DE MEXICO		
			<pre>graph TD; Start([2/2]) --&gt; Step1[RECIBE Y DA CONFORM. AL C. INT. ENV. POR EL DEP. TO. M.S. DE SU PROPIO C.R.]; Step1 --&gt; Step2[EFFECTUA LA CONCILIACION DEL EDO. DE CTA. CONTRA REGISTROS CONTABLES.]; Step2 --&gt; Decision{CORRESPONDEN}; Decision -- NO --&gt; Step3[ENVIA MEMORANDUM A LAS AREAS RESPONSABLES]; Decision -- SI --&gt; Step4[REALIZA LA INVESTIGACION NECESARIA PARA LA CONCILIACION.]; Step3 --&gt; End([)]; Step4 --&gt; End;</pre>		



CENTRO REGIONAL

OFICINAS BANCO DE MEXICO

METROPOLITANO	DISTRITO FEDERAL
GOLFO	VERACRUZ VILLAHERMOSA
PENINSULAR	MERIDA
NORTE	CIUDAD JUAREZ
NORESTE	MONTERREY NUEVO LAREDO TAMPICO MATAMOROS TORREON
BAJA CALIFORNIA NORTE	MEXICALI
CENTRO	LEON
GUADALAJARA	GUADALAJARA
OCCIDENTE	MAZATLAN HERMOSILLO
SUR	ACAPULCO

FECHA DE EXPEDICION FOLIO

AREA DESTINATARIA

REPORTE DE OPERACIONES PENDIENTES  
DE CONCILIAR EN LOS AUXILIARES DE  
BANCO DE MEXICO.

CUENTA NO.  
227-729-014-9

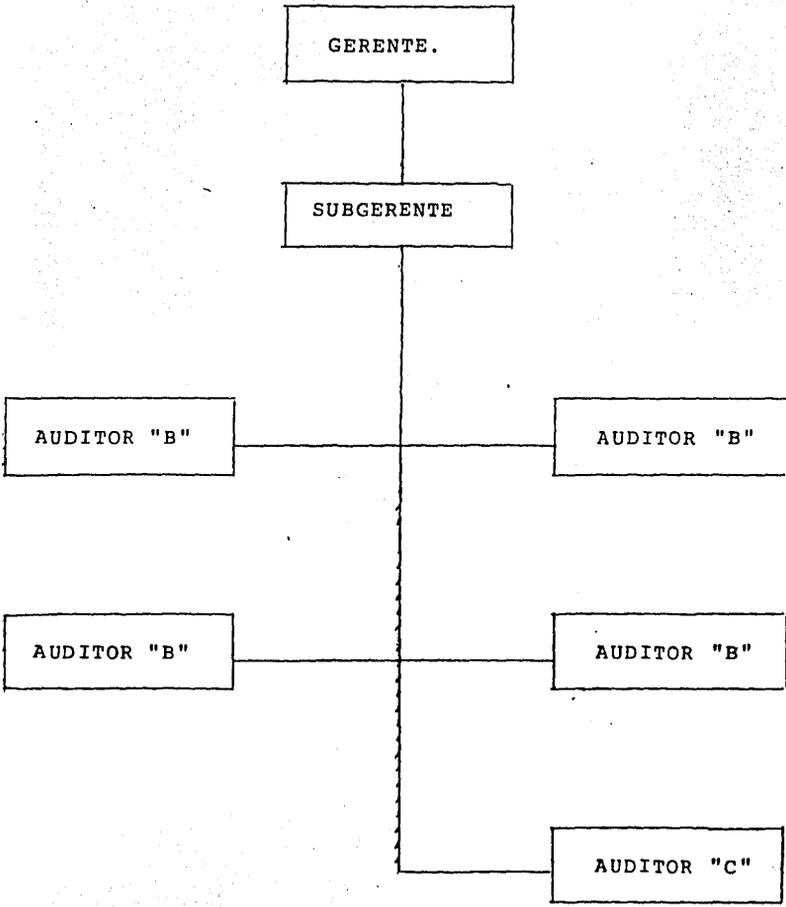
FECHA	REFERENCIA	IMPORTE	MONEDA	CONCEPTO
-------	------------	---------	--------	----------

Adjuntamos comprobantes para que se sirvan revisar sus registros y corresponder en caso de que procedan evitando duplicidad. Asimismo, les rogamos nos envíen su resolución u observaciones de ser posible el mismo día que reciban.

Atentamente.

ORGANIGRAMA

SECCION BANCO DE MEXICO



GERENTE.

FUNCIONES:

1. Atender las necesidades administrativas propias del área tanto de personal como de recursos materiales.
2. Promover ante las áreas operativas de zona metropolitana, y Centros Regionales, los registros y contabilización de las operaciones inherentes, a fin de corregir partidas - de excepción, a través de entrevistas, memoranda y llamadas telefónicas con las áreas involucradas.
3. Orientar y apoyar al personal adscrito al área en lo que respecta a dudas que surjan.
4. Control y vigilancia de las gestiones realizadas para la eliminación de las partidas de excepción.
5. Revisión y autorización de las conciliaciones efectuadas cada fin de mes, así como los cuadros comparativos de -- partidas pendientes elaborados mensualmente.
6. Elaboración de carta dirigida a Banco de México, manifestando la conformidad o inconformidad de saldos a nivel - nacional.

SUBGERENTE AUDITORIA SECC. MAXICO.

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

1. Supervisa las labores diaras de la operativa para la elaboración de la conciliación.
2. Brinda auxilio y apoyo a la Gerencia con las entrevistas, llamadas telefónicas y memoranda enviada a las áreas operativas para la eliminación de partidas de excepción.
3. Elaboración de las conciliaciones en dólares de las cuentas 286-756-014-2 y 207-507-014-0 así como la elaboración de cuadros comparativos de partidas de excepción, tanto en moneda nacional como en dólares.
4. Enviar diariamente copia de afectaciones contables recibidas de Banco de México a los Centros Regionales respectivos.
5. Orientación y apoyo al personal a su cargo.

AUDITOR "A"

REPORTA A: SUBGERENCIA

DESCRIPCION DE FUNCIONES.

1. Recepción diaria de Estados de Cuenta No. 227-767-014-0 M.N de Banco de México, así como los comprobantes que amparan el estado de cuenta.
2. Detallar los comprobantes por cuentas de corresponsalía y - cámara de compensación, según se trate, con formatos diseñados por esta área (Anexo), por cada Centro Regional.
3. Recepción de comprobantes de las operaciones efectuadas por los Centros Regionales.
4. Separación de comprobantes en cargos y abonos con la finalidad de verificar contra listado de control interno y darle la conformidad correspondiente.
5. En caso de que exista faltante de documentos por parte de Banco de México, solicitarlas vía telefónica al Banco Central.
6. Elaborar fichas contables por cada comprobante de Centro Regional en los formatos C-6001 ó C-6002, según corresponda.
7. Elaboración de control de iniciativas.

CORRESPONSALIAS OPERADAS POR EL D.F.  
AL CENTRO REGIONAL SUR

---

<u>SUCURSAL</u>	<u>REFERENCIA</u>	<u>FECHA</u>	<u>IMPORTE</u>
OMETEPEC	01412007	_____	_____
PETATLAN	01412008	_____	_____
ZIHUATANEJO	01412014	_____	_____
T. COLORADA	01412015	_____	_____
CRUZ GRANDE	01412016	_____	_____
SAN JERONIMO	01412023	_____	_____
LA MIRA	01416041	_____	_____
AXOCHIAPAN	481217014	_____	_____

CORRESPONSALIAS OPERADAS POR EL D.F.  
AL CENTRO REGIONAL SUR

---

<u>SUCURSAL</u>	<u>REFERENCIA</u>	<u>FECHA</u>	<u>IMPORTE</u>
OMETEPEC	01412007	_____	_____
PETATLAN	01412008	_____	_____
ZIHUATANEJO	01412014	_____	_____
T. COLORADA	01412015	_____	_____
CRUZ GRANDE	01412016	_____	_____
SAN JERONIMO	01412023	_____	_____
LA MIRA	01416041	_____	_____
AXOCHIAPAN	481217014	_____	_____

CORRESPONSALIAS OPERADAS POR D.F.

AL CENTRO REGIONAL PUEBLA

---

<u>SUCURSAL</u>	<u>REFERENCIA</u>	<u>FECHA</u>	<u>IMPORTE</u>
CD. SERDAN	4802 21013	_____	_____
TEPEACA	4804 21016	_____	_____
ACATLAN	4805 21018	_____	_____
CHIAUTLA DE T.	4809 21030	_____	_____
		_____	_____
GUADALUPE VICT.	4819 21033	_____	_____
TLACOTEPEC	4820 21034	_____	_____
LIBRES	4822 21035	_____	_____

CORRESPONSALIAS OPERADAS POR D.F.

AL CENTRO REGIONAL PUEBLA

---

<u>SUCURSAL</u>	<u>REFERENCIA</u>	<u>FECHA</u>	<u>IMPORTE</u>
CD. SERDAN	4802 21013	_____	_____
TEPEACA	4804 21016	_____	_____
ACATLAN	4805 21018	_____	_____
CHIAUTLA DE T.	4809 21030	_____	_____
		_____	_____
GUADALUPE VICT.	4819 21033	_____	_____
TLACOTEPEC	4820 21034	_____	_____
LIBRES	4822 21035	_____	_____

CORRESPONSALIAS OPERADAS POR D.F.

AL CENTRO REGIONAL TOLUCA

---

<u>SUCURSAL</u>	<u>REFERENCIA</u>	<u>FECHA</u>	<u>IMPORTE</u>
ATLACOMULCO	4650 15011	_____	_____
IXTAPAN DE LA SAL	4653 15021	_____	_____

CORRESPONSALIAS OPERADAS POR D.F.

AL CENTRO REGIONAL TOLUCA

---

<u>SUCURSAL</u>	<u>REFERENCIA</u>	<u>FECHA</u>	<u>IMPORTE</u>
ATLACOMULCO	4650 15011	_____	_____
IXTAPAN DE IA SAL	4653 15021	_____	_____

COMPENSACION LOCAL DE CHEQUES Y GIROS

BANCO DE MEXICO		MEXICO D.F.	FECHA:
REF: H 26		OFICINA DE COBRANZAS Y COMPENSACION DE DOCUMENTOS	
PLAZAS	DEUDORES	ACREDORES	
TAMPICO, TAMS.			

COMPENSACION LOCAL DE CHEQUES Y GIROS

BANCO DE MEXICO		MEXICO D.F.	FECHA:
REF: H26		OFICINA DE COBRANZAS Y COMPENSACION DE DOCUMENTOS	
PLAZAS	DEUDORES	ACREDORES	
PANUCO, VER.			
TUXPAN, VER.			







COMPENSACION LOCAL DE CHEQUES Y GIROS

BANCO DE MEXICO		MEXICO, D.F.	FECHA:
REF: H 26	OFICINA DE COBRANZAS Y COMPENSACION DE DOCUMENTOS		
PLAZAS	DEUDORES	ACREDORES	
ACAMBARO, GTO.			
CELAYA, GTO.			
CIUDAD VALLES, S.L.P.			
GUANAJUATO, GTO.			
IRAPUATO, GTO.			
MATEHUALA, S.L.P.			
MOROLEON, GTO.			
QUERETARO, Gro.			
SALAMANCA, GTO.			
SAN JUAN DEL RIO, GRO.			
SAN LUIS POTOSI, S.L.P.			

AUDITOR "B"

REPORTA A: SUBGERENTE

1. Investigar las partidas pendientes de excepción.
2. Brindar apoyo general al área de acuerdo a las cargas de trabajo.

AUDITOR "B"

REPORTA A: SUBGERENTE

DESCRIPCION DE FUNCIONES.

1. Recibe diariamente del Depto. de Matríz y Sucursales las -  
iniciativas de los Centros Regionales a fin de verificar --  
las operaciones realizadas por éstos, dando conformidad a --  
las operaciones afectadas debidamente y en su caso, iniciar  
ficha de rechazo a los Centros Regionales cuando no corres-  
ponda.
2. Apoyo en la elaboración de la conciliación diaria de Banco-  
de México en Moneda Nacional y Dólares.
3. Verificación de operaciones diarias y arrastre de saldos --  
por los listados que emite Informática.
4. Separación de documentos por la cuenta 1574 (Cámara de Com-  
pensación), para su archivo.
5. Elaboración de conciliación preliminar y turna a la Subge -  
rencia para complemento de conciliación final.

AUDITOR "B"

REPORTA A: SUBGERENTE

DESCRIPCION DE FUNCIONES.

1. Investigación de partidas pendientes en Moneda Nacional y -  
Dólares, procediendo a su eliminación en las partidas que -  
lo ameritan y en su caso informa a su jefe inmediato las --  
partidas que ameritan su intervención para su gestión, ante  
las áreas operativas involucradas.
  
2. Auxiliar en la elaboración de la conciliación diaria y men-  
sual.

AUDITOR "C"

REPORTA A" SUBGERENCIA

DESCRIPCION DE FUNCIONES.

1. Investigación de partidas pendientes en Moneda Nacional y Dólares, procediendo a su eliminación en las partidas que lo ameritan y en su caso informa a su jefe inmediato las partidas que ameritan su intervención para su gestión, ante las áreas operativas involucradas.
  
2. Auxiliar en la elaboración de la conciliación diaria y mensual.

AUXILIAR

REPORTA A: SUBGERENTE

1. Recopilación y entrega directa de documentación de las áreas Operativas y Banco Central.
2. Apoyar al área en las sobrecargas de trabajo.

## VIII CONCLUSIONES GENERALES

El presente caso práctico, se llevo a cabo tomándose hechos y situaciones reales de reciente fecha.

Es incuestionable que un gran número de las empresas en nuestra sociedad, se encuentren con problemas de organización semejantes o diferentes y aún a sabiendas de la gran problemática que día a día va creciendo, los funcionarios no utilizan los recursos propios para investigar, analizar, evaluar y solucionar dicha problemática.

Es natural que los administradores sigan cometiendo errores en su actuación. Los errores de tipo administrativo son parte esencial de la experiencia necesaria para preparar administradores idóneos, son también una consecuencia inevitable de la toma de decisiones; por lo mismo es saludable y recomendable una revisión periódica de todas y cada una de las actividades de una empresa para evitar futuros dolores de cabeza.

La auditoría administrativa, es una "herramienta relativamente nueva" ya que difiere muy poco de la auditoría financiera-tradicional que se conoce y se venía practicando, ya que la forma es diferente, pero el contenido viene siendo lo mismo; es decir auditoría en terminos generales es un examen, una revisión, una técnica que permite la verificación y evaluación de actividades por medio de la investigación, experimentación u observación de hechos y registros.

Con una poca de imaginación, nos atrevemos a comparar la auditoría administrativa con la función de mantenimiento, cada una en su respectivo campo de acción; en virtud de que la primera tiene dentro de sus actividades la revisión de que todo se lleve a cabo conforme lo planeado, es decir que se cumplan con las políticas, procedimientos, programas y presupuestos determinados en su oportunidad, lo que podríamos llamar un mantenimiento preventivo administrativo, o bien, evalúa las deficiencias proponiendo correcciones que subsanen las mismas

cuando se puede corregir, así como también proponiendo soluciones que permitan llevar adelante con mayor eficiencia y eficacia el sistema, lo que podríamos llamar un mantenimiento correctivo administrativo.

Siendo este trabajo un caso práctico de hechos y situaciones reales lo consideramos limitativo ya que no podemos modificar, ampliar o disminuir los factores que en él intervinieron, no así la aplicación de los procedimientos de auditoría que no son limitativos y si solamente enunciativos, pudiendo el lector, ampliarlos ó modificarlos quedando a su criterio tan importante decisión.