

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LOS FLUJOGRAMAS COMO HERRAMIENTA DE  
LA AUDITORIA OPERACIONAL EN UNA  
SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A  
PEDRO ANTONIO DELGADO AGUILAR**

**ASESOR:  
ARMANDO DEL BARRIO ALVA**



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# I N D I C E

Pág.

## INTRODUCCION

### CAPITULO I LA AUDITORIA.

a) Concepto . . . . .	9
b) Clasificación . . . . .	10
c) Importancia . . . . .	13
d) Auditoría Interna . . . . .	14
e) Auditoría Financiera . . . . .	14
f) Auditoría Operacional. . . . .	14

### CAPITULO II DIAGRAMA DE FLUJO "FLUJOGRAMA"

a) ¿qué son los diagramas de flujo? . . . . .	18
b) Importancia y vitalidad de los Diagramas de Flujo . . . . .	19
mas de Flujo . . . . .	20
c) Simbología de los Diagramas de Flujo . . . . .	28
d) Conceptos y principios básicos de diagramación . . . . .	31
e) Ejemplo de Diagramación . . . . .	

### CAPITULO III AUDITORIA OPERACIONAL DE UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO.

a) Algunas consideraciones para llevar a cabo la auditoría operacional en las Sociedades Nacionales de Crédito . . . . .	35
b) Ejemplo de auditoría operacional llevada a cabo en el área Internacional del Banco Mexicano Somex, S.N.C. . . . .	40
c) Informe . . . . .	41
d) Conclusiones . . . . .	47
BIBLIOGRAFIA . . . . .	48

## INTRODUCCION

El constante cambio operado en las relaciones que se establecen día con día entre el hombre y el medio en que desarrolla sus actividades, le ha exigido poner en práctica y perfeccionar nuevas técnicas que, en tratándose del campo de la Administración Moderna, han vuelto complejas las tareas encaminadas a su logro, al mismo tiempo que han abierto caminos que le facilitan sus propósitos al permitirle poner en juego la serie de conocimientos adquiridos tanto en el lugar mismo de su manejo, como el acervo teórico sistematizado impartido en los centros educativos de su ámbito.

De esta manera y como resultado del crecimiento de las empresas comerciales, tanto privadas como estatales, en las que la obtención de una cada vez mayor y permanente productividad obliga al aparato administrativo a evaluar los resultados obtenidos comparándolos con los parámetros de las metas fijadas y, de ese modo, poder establecer las medidas correctivas que sus desviaciones demanden a través del seguimiento de sus operaciones, es por lo que sus auditorías tuvieron que salirse de la tradicional revisión del control interno y de la verificación única del sistema de razonabilidad de las cifras que presentaban los estados financieros, para situarse en la evaluación de la eficiencia y la eficacia de las propias operaciones de las empresas y establecer las medidas de control adecuadas para incrementarlas, dando lugar a que la Auditoría Operacional se constituyera en una función valiosa y primordial del Auditor Interno de cualquier empresa y, por extensión también, en el campo de la administración pública.

En el presente trabajo, trataré de evidenciar que una de las herramientas importantes en el desarrollo de la Auditoría Operacional, es la técnica de "diagramación" de las actividades que desarrolla una empresa, entidad o dependencia, mediante la cual se facilita la determinación de debilidades o fa-

llas en las operaciones de la misma.

Cabe mencionar que el trabajo que desarrollé fue enfocado a -  
tratar de plantear los beneficios que reporta la utilización -  
de los diagramas de flujo en una auditoría operacional en el -  
área internacional del Banco Mexicano Somex, S.N.C. y no cons-  
tituye de ninguna forma un trabajo perfecto respecto al tema, -  
en virtud de que estoy conciente de que mi entusiasmo no supe  
aún a la experiencia profesional necesaria en el área y, por -  
otro lado, sería difícil plantear en una tesis una auditoría -  
completa de un área tan amplia como la mencionada; por tal mo-  
tivo, para estos efectos se seleccionaron únicamente las operaci-  
ones básicas para ejemplificar el caso práctico que se pre -  
senta, y de esa manera tratar de cumplir con la responsabili -  
dad moral y ética adquirida como alumno egresado de la Facul -  
tad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma  
de México.

## CAPITULO I

### LA AUDITORIA

#### a) Concepto

Según el Diccionario de la Lengua Española, AUDITORIA --- significa escuetamente: inspeccionar o juzgar la contabilidad, así como también todo lo relacionado con lo militar o con lo naval.

Un concepto tan importante merece una consideración de tipo técnico más amplia que, cuando menos en la terminología contable, permita precisar esta actividad y sus objetivos en el campo de la administración. De esta manera podemos establecer que AUDITORIA "es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y/o operacionales, efectuado con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y -- elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones y en el caso de examen de estados financieros, el correspondiente dictamen profesional".

Dicho lo anterior, podemos aceptar que en la terminología del Contador, la palabra AUDITOR denota " a la persona -- designada por su calidad profesional para examinar los registros financieros, las operaciones, las actividades, los sistemas de control de cuentas e informar acerca de ellos" y no solamente lo que el mencionado diccionario expresa; -- "es un perito contador, inspector de contabilidad y el que interviene en la gestión de negociar en materia fiscal; -- es un juez militar o naval".

Ahora bien, el conocimiento pleno de determinada disciplina científica o artística, se obtiene a base del estudio-

constante y profundo de la misma, y dicho estudio se puede llevar a cabo mediante una combinación de dos o más métodos. Es por esa razón que el auditor, sea cual sea su área, deberá estudiar aspecto específico que le interese de determinada actividad para poder opinar en relación a dicho aspecto.

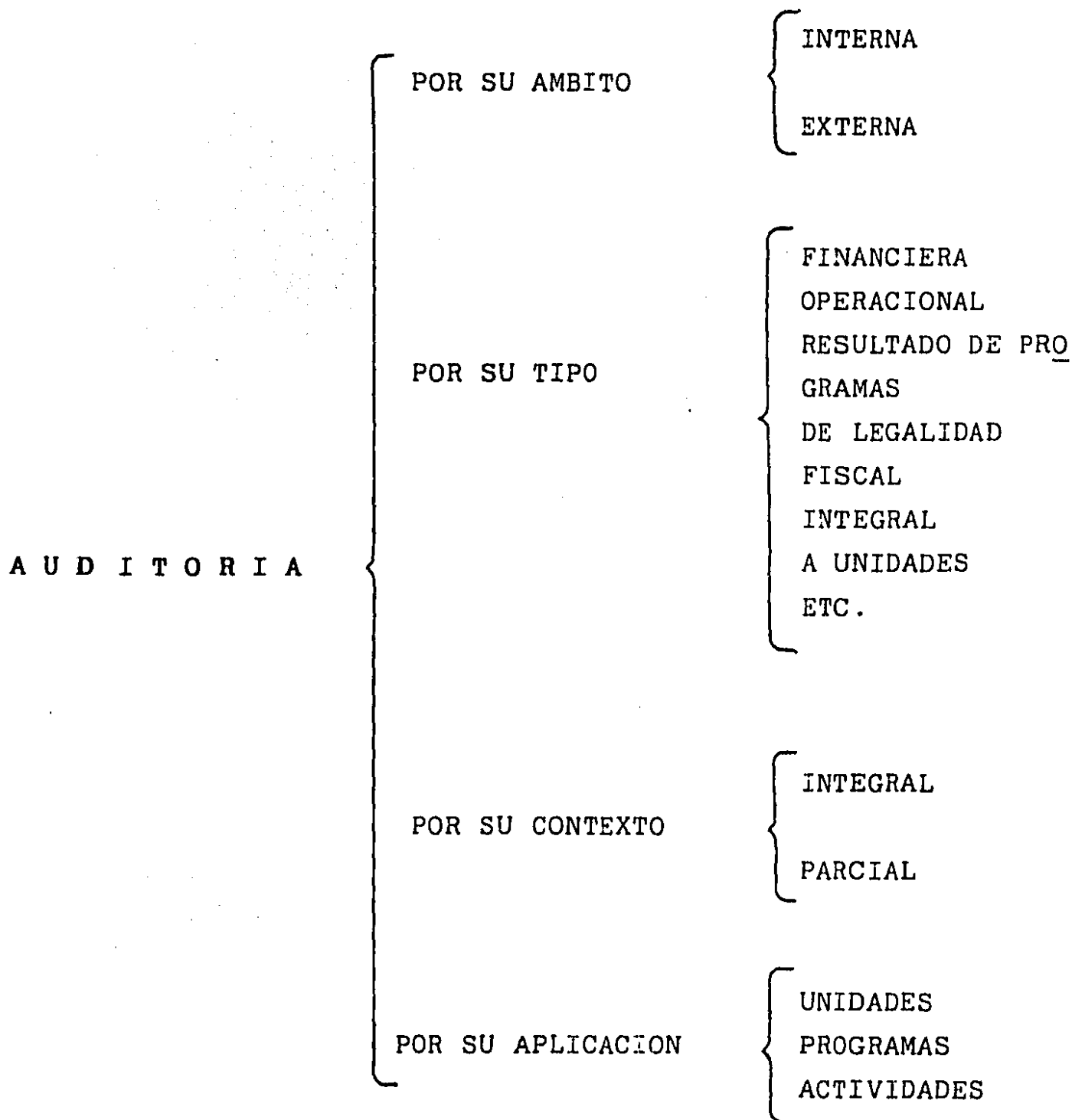
Como es posible observar, el significado de la auditoría no es limitado a las cuestiones militares, navales, contables y fiscales, aunque el mencionado diccionario así lo delimite, ya que una auditoría se puede llevar a cabo a cualquier actividad, puesto que cualquier actividad puede ser objeto de estudio y de cualquier actividad se puede opinar en muchos aspectos.

#### b) Clasificación

Como ya se hizo ver anteriormente, las auditorías no son privativas de determinadas actividades, ni de determinados aspectos; es por ello que existe una variedad muy amplia de las mismas dentro de las cuales mencionaremos las siguientes, así como un cuadro que ilustre su agrupación:

- 1.- Auditoría Financiera o de Estados Financieros
- 2.- Auditoría Operacional
- 3.- Auditoría de Resultados de Programas
- 4.- Auditoría de Legalidad
- 5.- Auditoría Integral
- 6.- Auditoría Parcial
- 7.- Auditoría a Unidades
- 8.- Auditoría a Programas
- 9.- Auditoría a Actividades
- 10.- Auditoría Interna
- 11.- Auditoría Externa

## I. CLASIFICACION POR SU NATURALEZA





II. CLASIFICACION POR SU AMBITO.

AUDITORIA

INTERNA

(realizada por el personal adscrito a la propia dependencia o entidad

POR UNIDADES

(sustantivas y de apoyo administrativo).

POR ACTIVIDADES

(aspectos que se identifiquen con objetivos específicos).

INTEGRAL

(ocurren los cuatro tipos de auditoría tradicionales).

PARCIAL

(naturaleza limitada).

FINANCIERA

OPERACIONAL

DE LEGALIDAD

DE RESULTADO

DE PROGRAMAS

Quando falte alguna o algunas de las anteriores

EXTERNA

(practicada por profesionales independientes de la dependencia o entidad).

POR UNIDADES

(sustantivas y de apoyo administrativo).

POR ACTIVIDADES

(aspectos que se identifiquen con objetivos específicos).

INTEGRAL

(ocurren los cuatro tipos de auditoría tradicionales).

PARCIAL

(naturaleza limitada).

FINANCIERA

OPERACIONAL

DE LEGALIDAD

DE RESULTADO

DE PROGRAMAS

Quando falte alguno o algunas de las anteriores

### c) Importancia

La importancia de la auditoría, cualquiera que sea su clasificación, radica en el conocimiento profundo de una o varias actividades de una misma unidad administrativa, -- con la finalidad de opinar sobre éstas, para que en el caso de ser necesario aplicar las medidas correctivas.

### d) Auditoría Interna

La más ampliamente aceptada definición de la función de Auditoría Interna es la utilizada por el Instituto de Auditores Internos en su "Exposición de las Responsabilidades del Auditor Interno".

La Auditoría Interna es una actividad de evaluación independiente en una organización, destinada a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar servicios a la administración. Es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles.

La mencionada Exposición de Responsabilidades establece, que la auditoría interna abarca actividades como las siguientes:

- Revisar y evaluar la validez, lo adecuado y la aplicación de los controles contables, financieros y de operación.
- Cerciorarse del grado de cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- Cerciorarse del grado en el que los activos de la empresa se encuentren controlados y salvaguardados contra toda clase de pérdidas.
- Cerciorarse de la confiabilidad de la información contable y de otro tipo, producida en la organización.

- Evaluar la calidad de la ejecución en las funciones asignadas.

#### e) Auditoría Financiera

El objetivo del auditor en las auditorías financieras radica en la evaluación del control interno. Para apreciar lo adecuado de un sistema de control interno se requiere determinar: 1) si existe en teoría un instrumento de control satisfactorio y 2) si en la práctica está trabajando en forma eficiente. Un adecuado sistema de control interno da la seguridad de que:

- Los activos de la empresa están apropiadamente contabilizados y protegidos contra pérdidas por fraude, robo o contingencias asegurables.
- Las operaciones financieras son convenientemente clasificadas y registradas en los registros contables.
- La información contenida en los estados financieros e informes debe estar presentada en una forma precisa y elocuente.
- El trabajo requerido se lleva a cabo en forma oportuna.

En este tipo de auditoría se pone énfasis fundamentalmente en lo adecuado de los controles contables, incluyendo los planes de organización existentes, para asegurar la separación de las funciones relativas a la contabilización y presentación de información de las relacionadas con la custodia de los activos y los sistemas de autorización y aprobación.

#### f) Auditoría Operacional

El término Auditoría Operacional se refiere a la evaluación de los controles administrativos sobre actividades diferentes a aquellas incluidas en las auditorías conta-

bles y financieras. Algunas de las actividades normalmente cubiertas por las auditorías operacionales son: compras, recepción, embarques, tráfico, almacenes, personal, servicios de oficina, control de producción, ingeniería, control de calidad, seguros, promociones y mercadotecnia.

Los objetivos del auditor se basan en las necesidades de la administración de la empresa, dependencia o entidad en la cual presta sus servicios, las cuales se pueden resumir como sigue:

Necesidades de la alta gerencia:

- Seguridad de sus planes (objetivos, programas, presupuestos y políticas) son exhaustivos, consistentes y extendidos en los niveles de operación.
- Información objetiva acerca del grado en que sus planes y políticas están siendo cumplidos en los niveles de operación.
- La certeza de que todos los informes operacionales son dignos de crédito para la toma de decisiones.

Necesidades de la gerencia operacional:

- Información acerca de las diferencias en los controles administrativos, particularmente en cuanto a las operaciones mediante el flujo de información relativa a la calidad y costo del trabajo y su apego a los programas.

La tradicional responsabilidad protectora del auditor, consiste en ver que las funciones de la empresa queden salvaguardadas contra pérdidas, y que en el pasado se interpretaba como el descubridor de fraudes, se ha convertido en una más amplia interpretación al ser considerada como una responsabilidad constructiva tendiente a lograr protección contra pérdidas de muchas clases y, en general, a ayudar-

a la administración a operar en forma efectiva y productiva, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y los sistemas de información.

En "Los principios de Auditoría", de Walter B. Meigs (pág. 105), se establece que "un sistema de control interno consiste en todas las medidas empleadas en una empresa (nosotros agregamos: Dependencias o entidades, para incluir al sector oficial o gubernamental) con la finalidad de: 1) proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; 2) promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y de operación; 3) apoyar y medir el cumplimiento de la empresa; y 4) juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la compañía.

Ahora bien, sean cuales sean los propósitos del control interno, el auditor deberá contar con los elementos necesarios para alcanzarlos y es por ello que en la administración moderna se procure que en toda empresa se formulen y dispongan de Manuales de Organización y Manuales de Procedimientos, que apoyen y faciliten con su contenido la labor del auditor interno.

Como su nombre lo indica, los Manuales de Organización definen la estructura organizacional de la empresa y señalan las funciones atribuibles a cada empleado y los Manuales de Procedimientos proporcionan las herramientas necesarias, tanto en políticas de operación, como en el seguimiento de las actividades, con el fin de simplificar y normar el desarrollo de los mismos.

Los Manuales de Procedimientos se conforman, además, con el señalamiento de los ámbitos de aplicación, los objetivos a alcanzar, las descripciones escritas de las actividades y, el complemento más importante: El análisis objetivo e inmediato a través de los FLUJOGRAMAS.

Cuando, por alguna circunstancia, la empresa, dependencia o entidad carezca o no tenga bien definidos sus Manuales de Organización o de Procedimientos, será responsabilidad del auditor interno procurar que dicha documentación sea correctamente elaborada.

A continuación, estudiaremos la importancia que adquiere, - en el control interno, precisamente el análisis de los Flujogramas.

## CAPITULO II

### DIAGRAMA DE FLUJO "FLUJOGRAMAS"

a) ¿ Qué son los diagramas de flujo ?

El flujograma de un sistema o procedimiento es la representación gráfica de las operaciones y formularios que lo componen, mostrados en el mismo orden secuencial que ocurren y unidos con líneas que representan el flujo de trabajo. Los diagramas de flujo, de acuerdo a una simbología previamente definida, indican paso a paso, los puntos por donde la información necesaria se capta, así como su naturaleza y la forma en que la misma se procesa para ser reportada.

El medio más común para registrar hechos es la narración escrita. Sin embargo, desde un punto de vista técnico, éste tiene desventajas y limitaciones.

En primer lugar, la escritura narrativa se considera que puede llegar a ser tediosa, tanto para quien la escribe como para quien la lee. En segundo lugar, se hace difícil la visualización del procedimiento en sistemas complicados, porque virtualmente se hace imposible describirlos en todos sus detalles o elementos, de tal manera que pueda verse rápida y correctamente el procedimiento para su posterior análisis.

En contraposición, dos de las principales ventajas del flujograma frente a la descripción verbal o escrita son:

- 1) Muestra objetivamente y de inmediato la interrelación entre las unidades administrativas.
- 2) Permite en cierta forma, tener una visión general y completa del procedimiento.

b) Importancia y vitalidad de los diagramas de flujo.

Determinada la estructura organizacional de una entidad, dependencia o unidad administrativa y señaladas las funciones en los organigramas respectivos, la efectividad del análisis de las operaciones de las mismas depende directamente de la habilidad para recopilar, organizar y correlacionar toda la información que conciernen a un sistema, a grado tal que el auditor llega a conocer la operación mejor que el personal que la realiza.

En cuanto al grado de análisis que implican los flujogramas, se pueden clasificar éstos como generales o de detalle.

La diferencia básica radica en que los primeros buscan mostrar los grandes pasos establecidos y muy especialmente los sectores involucrados y la interrelación entre los mismos, - en tanto que los flujogramas de detalle buscan mostrar de manera minuciosa todas las acciones que se realizan en cada sector.

Por ejemplo, en un flujograma general podríamos tener que :- cuando el departamento de control de producción, determina la necesidad de compra de un producto, se prepara una requisición de compra que se envía a la oficina de compras, donde se emite la correspondiente orden de adquisición.

En el flujograma de detalle tendremos que "emitir la orden de compra", esto significa para el empleado de compras consultar en el archivo de proveedores autorizados los que se ocupan del producto en cuestión; solicitar cotización a cada uno; etc., es decir, una cantidad de operaciones que en el flujograma general quedaban comprendidas en un sólo paso.

En la etapa de relevamiento puede en muchos casos ser conveniente comenzar haciendo un flujograma general en base al cambio



de impresiones con el jefe del departamento o gerente del -- área, para luego visitar cada una de las secciones y regis-- trar las operaciones realizadas en las mismas en un flujogra-- ma de detalle.

Al analizar un sistema y antes de proceder a trazar un flujo grama, tendremos que definir qué se quiere cubrir, hasta don-- de se extenderá y donde se comenzarán las acciones. Todas - estas preguntas nos ayudan a determinar el "Ciclo de Acción".

Es conveniente dividir todo ciclo de acción en sub-ciclos -- lógicos, como por ejemplo el ciclo de adquisición de materia-- les se subdividiría en el del pedido, el de compra, el de re-- cepción y el de inspección, que si bien están interrelaciona-- dos, constituyen de por sí conjuntos significativos de opera-- ciones que pueden analizarse por separado.

Es importante destacar que esos sub-ciclos no tienen que es-- tar encuadrados dentro de los límites de los sectores de la-- organización. Un buen sistema tiene por objeto la idea opues-- ta; es decir, tratar de ligar e interrelacionar las operacio-- nes que se cumplen en los distintos sectores.

c) Simbología de los diagramas de flujo.

Pueden existir tantas formas diferentes de graficar como -- personas hayan trabajado en un sistema. ¿Cuál es la forma-- correcta y cuál es la incorrecta ?. Probablemente todas --- sean buenas si cumplen con el propósito deseado : describir-- los hechos.

Es muy importante la normalización de la técnica del trazo - de flujogramas, pues normalmente las gráficas realizadas es-- tán sujetas a la revisión e interpretación de otras personas quienes no deban tener dificultades para entenderlas.



Es evidente que la uniformidad de los métodos de graficación - en un trabajo en particular permite disminuir el riesgo de llegar a conclusiones erróneas debido a la mala interpretación de los procedimientos de detalle.

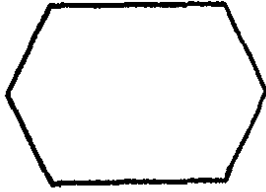
La uniformidad de los flujogramas facilita también el entendimiento del personal operativo asignado al proyecto, así como también la coordinación de su trabajo.

En la práctica, es necesario procurar que en el diseño que se haga de cualquier flujograma se utilicen símbolos convencionales para señalar las operaciones, las decisiones, los documentos y sus copias, indicándose el destino de ellos, así como - las diferentes relaciones y conexiones que haya entre ellos y con otros procedimientos.

Un sistema de símbolos utilizable para estos fines, está dado por la disponibilidad de "plantillas" comerciales, conformado con las normas establecidas por la ASME (Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos), por la ANSI (Instituto Nacional Americano de Estandáres) pero cada entidad, dependencia o unidad administrativa puede adaptar su sistema de símbolos de acuerdo a sus propias necesidades.

El cuadro descriptivo de los símbolos más usados en el diagrama de flujogramas, es el siguiente:

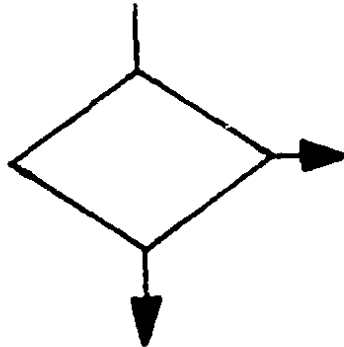
<u>SIMBOLO</u>	<u>REPRESENTA</u>
	Inicio o terminación de Operaciones
	Operación

SIMBOLOREPRESENTA

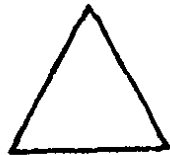
Operación Mecanizada  
o Automatizada.



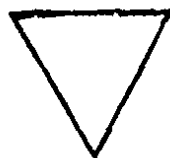
Documento



Decisión



Archivo Permanente



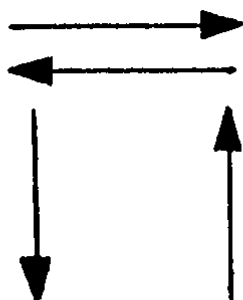
Archivo Temporal



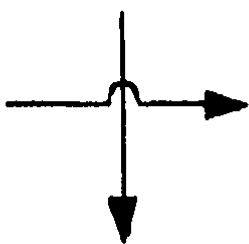
Conector de Proceso



Conector de Página

SIMBOLOREPRESENTA

Flujo de las Operaciones



Cruce de Líneas



Espera de referencia  
a otros procesos




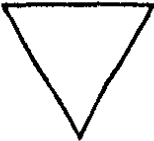



Tarjeta Perforada



Comunicación por Telé-  
f<sub>o</sub>no, Telex o Terminal  
Electrónica

SIGNIFICADO NORMALIZADO DE LOS SIMBOLOS  
DE LA PLANTILLA DE DIAGRAMACION

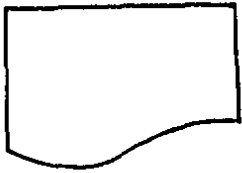
(Símbolos de la plantilla IBM-GX20-8020-1)

<u>SIMBOLO</u>	<u>MANUAL</u>	<u>PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS</u>
	Operación --Se utiliza para toda operación realizada en forma manual.	Utilizado para toda operación con teclas.
	<u>Archivo</u> --Usado para representar el almacenamiento de documentos, tanto en forma transitoria como definitiva.	Igual
	<u>Conector de Página</u> --Identifica los puntos de interrupción y continuación de flujos por cambio de página en un mismo procedimiento.	Igual
	<u>Llamada</u> -- Utilizado para hacer una referencia o comentario mayor al pie del diagrama.	<u>Conector</u> --Utilizado para entrada o salida a otra parte del programa hecho en flujo-grama.
	<u>Conector</u> --Se utiliza en la apertura de procedimientos y en la conexión de pasos con otros procedimientos.	Igual

PROCESAMIENTO  
ELECTRONICO DE DATOS

SIMBOLOMANUAL

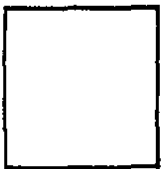
Igual



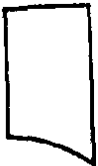
Documentos --Indica todo tipo de informes o documentos generados dentro de la empresa.  
El título se coloca dentro del diagrama.



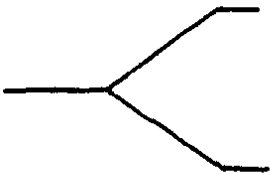
Procesamiento --Indica todo tipo de operación importante de procesamiento.



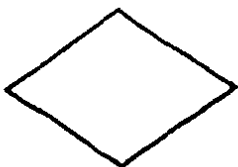
Operación --Sólo para las efectuadas en máquina de Contabilidad.



Tira de Papel -- Representa toda tira de suma de máquina: calculadoras, verificadoras, sumadoras usadas como control.

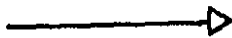
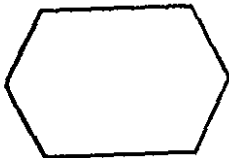
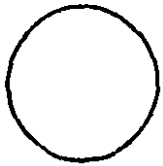


Decisión --Representa alternativas lógicas.



Decisión --Representa alternativas lógicas.

PROCESAMIENTO  
ELECTRONICO DE DATOS

SIMBOLOMANUAL

Clasificación -- De tarjetas o intercalación.

Cinta Magnética --Es un soporte de información de acceso secuencial.

Disco --Archivo de acceso directo o al azar.

Tarjeta Perforada

Condición Temporal --Identifica las condiciones a que está sujeta una acción.

Modificación de programas --Agrupa una instrucción o grupo de instrucciones que lo modifican.

Destrucción --O envío de documentos al exterior de la compañía, por lo que deja de pertenecer al procedimiento.

En la utilización de la simbología anterior, se deberán de tomar en cuenta las siguientes recomendaciones generales.

- Los símbolos que se utilicen en la diagramación de los procedimientos deberán tener uniformidad en su tamaño.
- No deberá haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- No se deberán mezclar de un mismo lado de un símbolo varias líneas de salida o entrada.
- La redacción del contenido de cada símbolo se realizará con frases breves y sencillas, de tal modo que su comprensión sea fácil y completa.
- La redacción contenida en los símbolos de operación y documento deberá efectuarse sin abreviaturas.

Es conveniente dar aquí la clasificación más aceptada de los diagramas de flujo:

- 1.- Por su presentación, pueden ser, como ya se dijo anteriormente.
  - a) De bloques, ó
  - b) De detalle
- 2.- Por su formato, se clasifican en:
  - a) Verticales
  - b) Horizontales
  - c) Tabulares ( columnar o panorámico y multicolumnares)
  - d) Arquitectónicos
- 3.- Por su propósito, se dividen en :
  - a) De formas (documento o reportes)
  - b) De labores (que se hace)
  - c) De método (cómo se hace)
  - d) Analíticos (para qué se hace)
  - e) De espacio (dónde se hace)



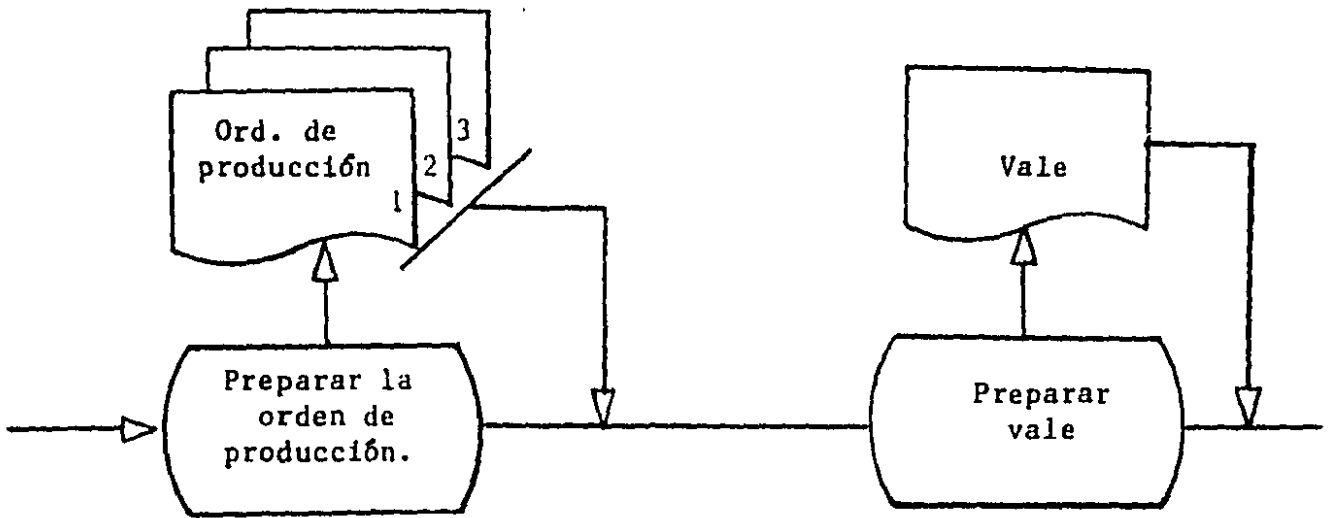
d) Conceptos y Principios Básicos de Diagramación.

- 1) Las gráficas deben ser preparadas horizontalmente, de izquierda a derecha, tratando de no cruzar líneas o trabajar hacia atrás.
- 2) Debe mostrar el análisis completo de cada sistema con la descripción de cada operación.
- 3) Por otro lado, las gráficas deben ser lo más simple posible. Si tiene demasiado detalle, se perderá el panorama general.
- 4) Si el procedimiento es demasiado largo o complicado como para mostrarlo en una sólo gráfica, hay que dividirlo en subprocedimientos (Sub-ciclos de acción), en forma lógica, preparando varias gráficas. En tales casos, es recomendable hacer una gráfica resumen de manera de obtener el panorama completo del sistema (Flujograma General).
- 5) La escritura en las gráficas debe ser breve y clara.
- 6) Se deben mostrar los tipos de registros, archivos e informes utilizados, así como también la disposición de todas las copias a los diferentes archivos.
- 7) Las operaciones manuales y mecanizadas pueden ser graficadas en conjunto.
- 8) Se deben hacer referencias cruzadas a las gráficas donde continuarán las operaciones (símbolo del conector).
- 9) Se deben hacer también referencias cruzadas a los archivos que se incluyen en los papeles de trabajo.

- 10) Se debe hacer referencia a cualquier explicación adicional con el símbolo de operación al cual se aplica.

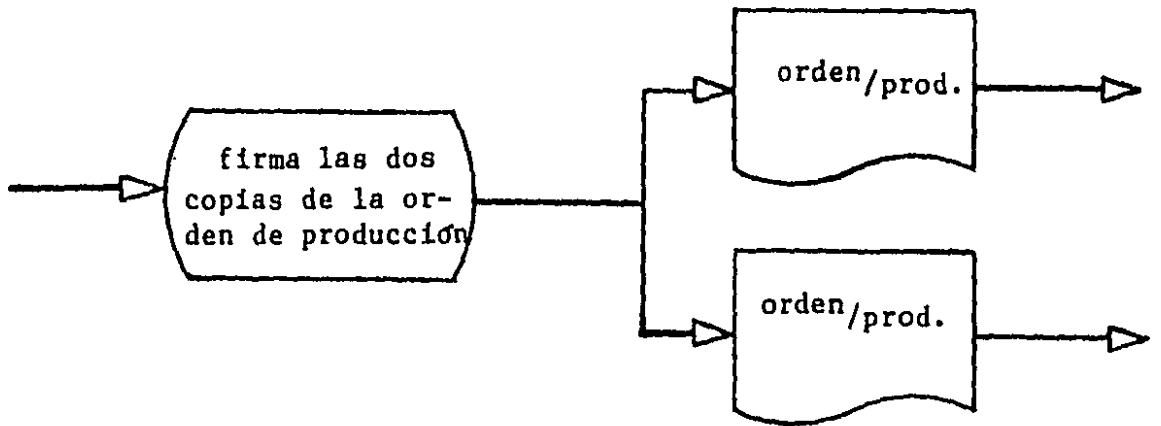
e) Ejemplo de Diagramación

1.- CREACION DE UN DOCUMENTO NUEVO

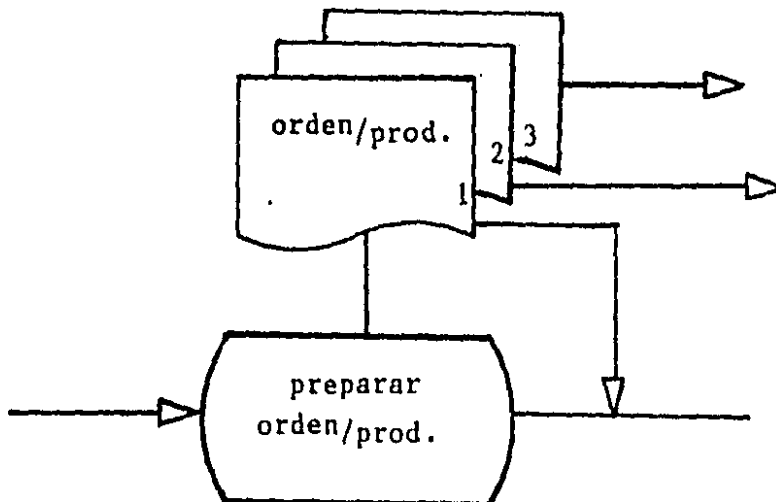


2.- DISTRIBUCION DE DOCUMENTOS

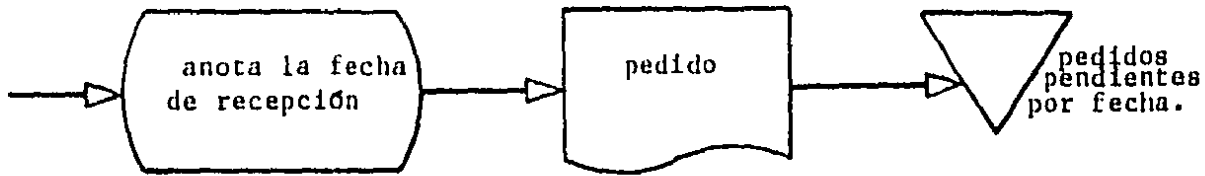
A) CUANDO VIENEN EN EL FLUJO



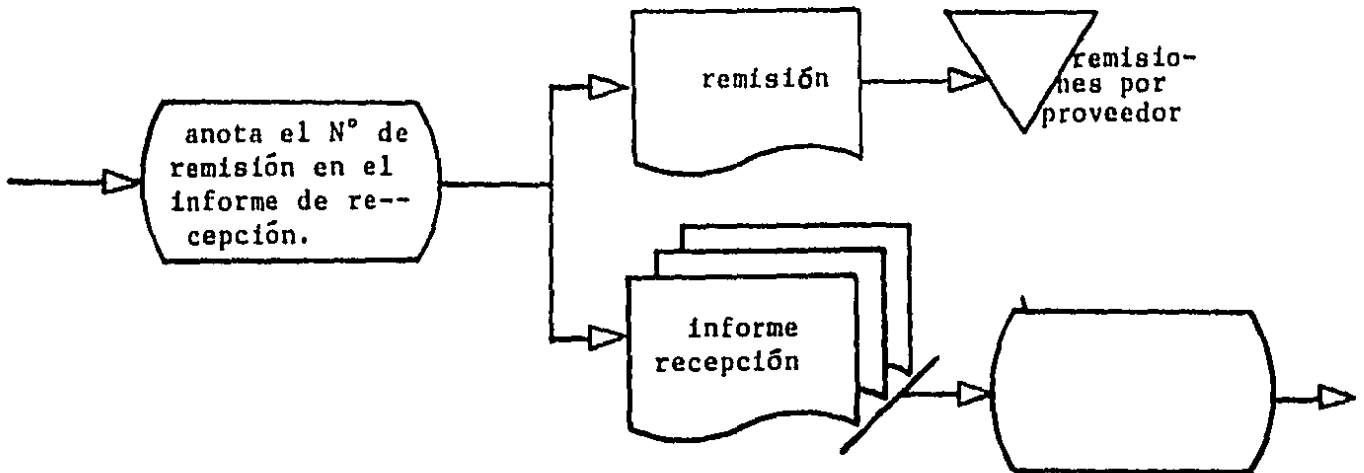
B) CUANDO SE DISTRIBUYEN AL CREARSE



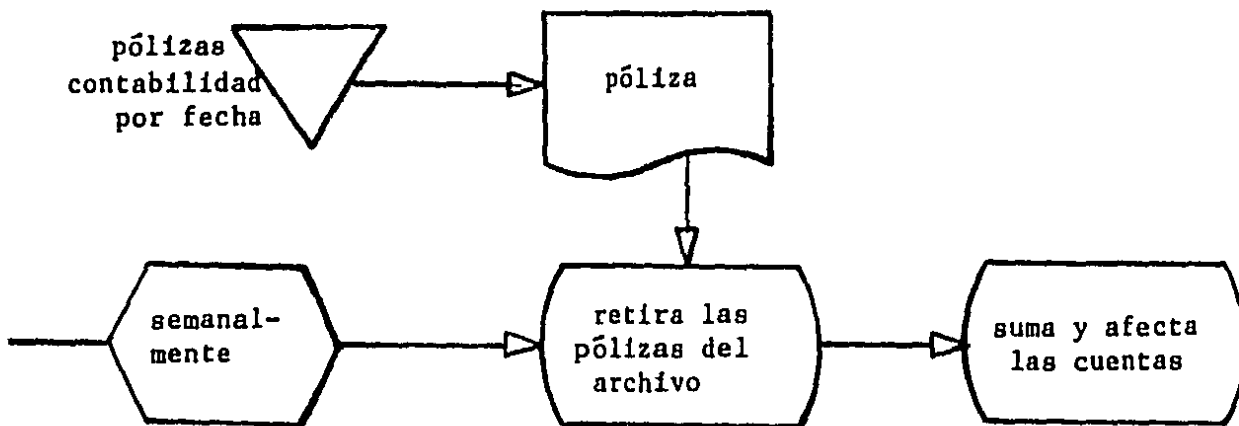
A) CUANDO EN EL FLUJO VIENE UN SOLO DOCUMENTO



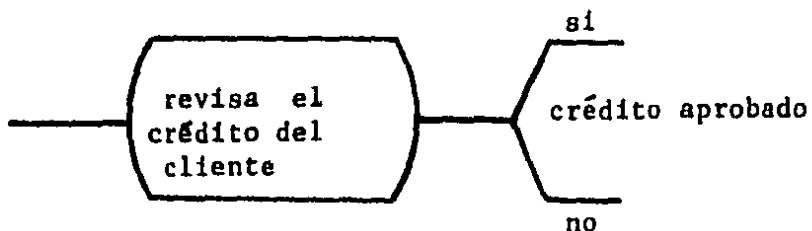
B) CUANDO EN EL FUJO VIENEN VARIOS DOCUMENTOS



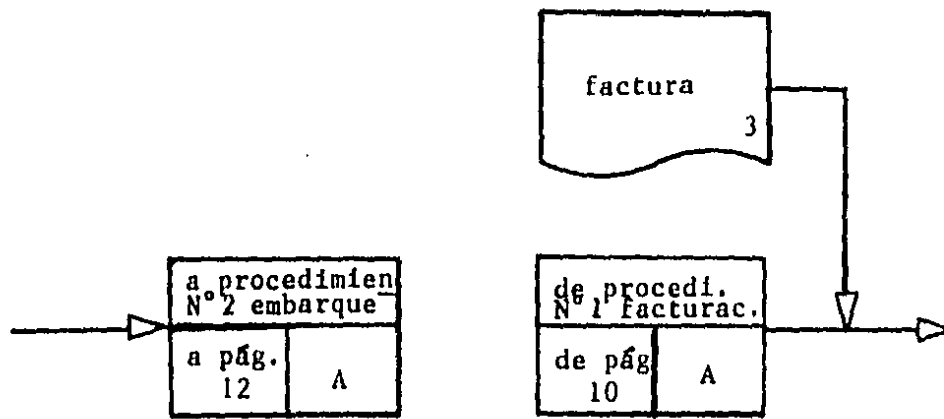
4.- CONDICION TEMPORAL



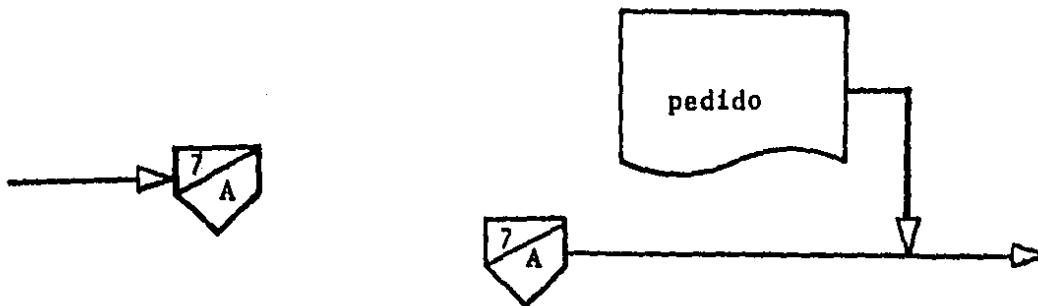
5.- DECISION



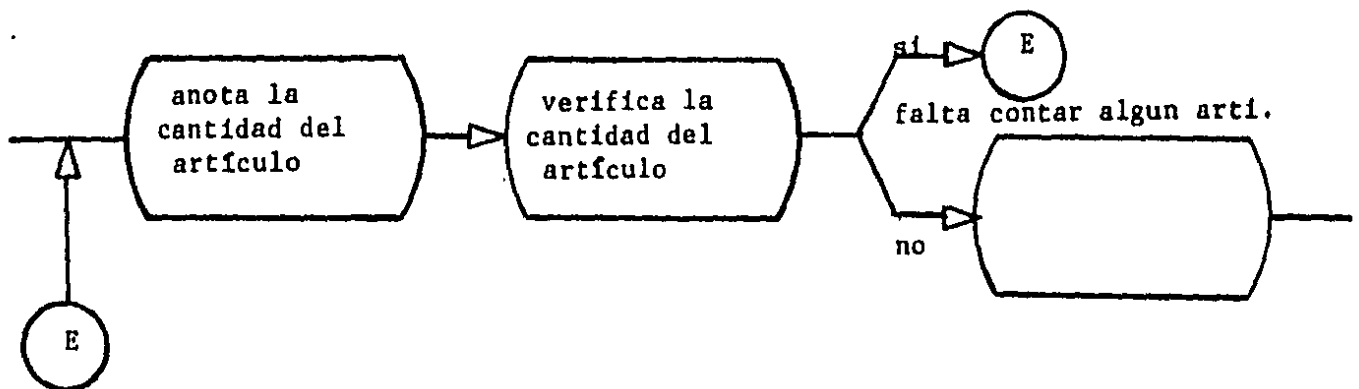
## 6.- CONEXION ENTRE PROCEDIMIENTOS



## 7.- CONEXION ENTRE PAGINAS DE UN PROCEDIMIENTO

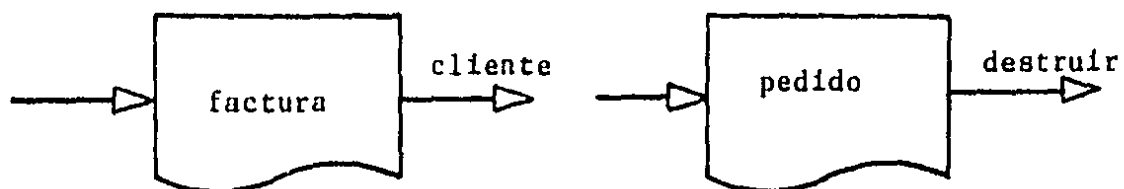


## 8.- CONEXION DENTRO DE UNA PAGINA DE UN PROCEDIMIENTO

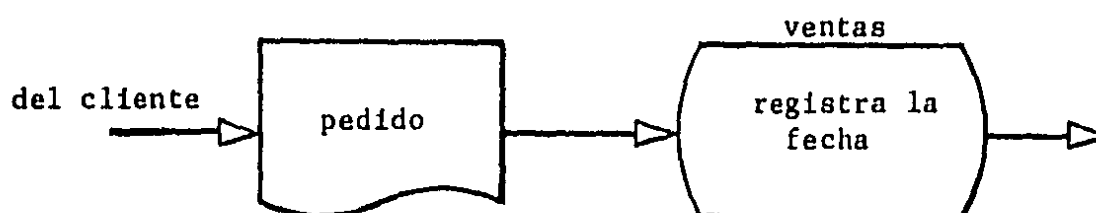


para conexiones dentro de una misma página, se usan letras mayúsculas.

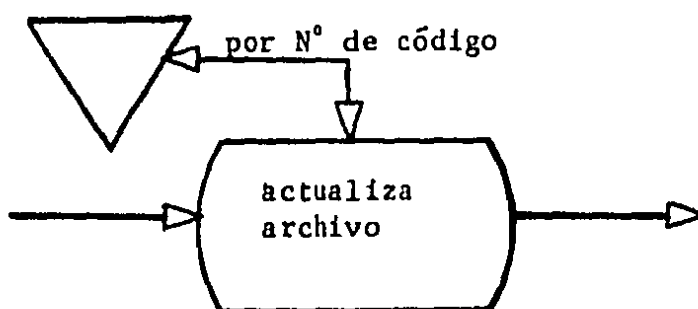
## 9.- ENVIO DE DOCUMENTOS AL EXTERIOR



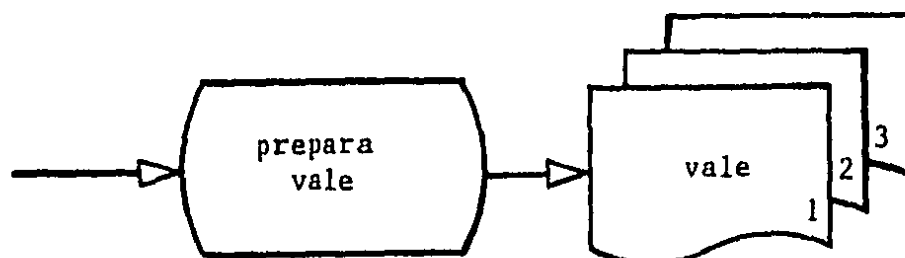
## 10.- LLEGADA DE DOCUMENTOS DE EXTERIOR



## 11.- CONSULTA O REGISTRO EN UN ARCHIVO



## 12.- LLAMADAS AL PIE



3

indica los siguientes datos:

- número de código
- descripción
- cantidad

para llamadas al pie se usaran números arábigos.

3

## CAPITULO III

AUDITORIA OPERACIONAL DE UNA  
SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO

a) Algunas consideraciones para llevar a cabo la auditoría -  
operacional.

Como auditoría operacional se puede interpretar el servicio -  
que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos  
administrativos de una empresa, dependencia o entidad, -  
con la intención de hacer recomendaciones para incrementar -  
la eficiencia productiva en el desarrollo de las acciones o  
labores que tenga encomendadas la unidad administrativa de -  
que se trate.

Este trabajo requiere generalmente de un equipo multidiscipli-  
plinario, teniendo cuidado el contador público que sea nom-  
brado al frente de este equipo, que los conocimientos pro-  
pios y los de los demás profesionales garanticen un trabajo  
de calidad.

Esta actividad no es privativa del contador público, ni tie-  
ne que ser desarrollada por un profesional independiente, --  
aunque se debe insistir en la necesidad de una actitud mental,  
conocimiento y experiencia adecuadas.

En la auditoría operacional la revisión debe de ser integral,  
haciéndose referencia que en el proceso administrativo debe-  
rán abarcarse todos los pasos del mismo (planeación, organi-  
zación, dirección y control) y no deberá limitarse solo al -  
control. También se deberá hacer énfasis de que en el exa-  
men de una operación se consideren todos los departamentos -  
de la unidad administrativa que en ella intervengan.

Aunque no se pueden considerar con precisión como reglas que



determinen cuándo debe practicarse la auditoría operacional, si se pueden mencionar como tales las que con mayor frecuencia se han utilizado:

- Para aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido.
- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones, y
- Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente. Para ello puede elaborarse un programa cíclico de revisiones, en el cual una área sea revisada cuando menos cada dos años, teniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención.

Aunque la auditoría operacional establece el estudio de las operaciones directamente y no del personal que las realiza, la investigación deberá determinar si el personal encargado de la operación tiene capacidad para llevarla a cabo.

Los pasos a seguir se simplifican básicamente en tres;

- 1) Familiarización, 2) Investigación y Análisis y 3) Diagnóstico.

Tienen un carácter genérico y deberán adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

#### 1) Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro de la institución. A continuación se incluyen algunos lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse -

con la entidad en general y con la operación que se revisará en lo particular:

- Estudio Ambiental; primera fase orientada a diagnosticar las áreas críticas.
- Estudio de la Gestión Administrativa; el auditor deberá conocer las características esenciales de la misma (planeación, organización, dirección y control).
- Visita a las instalaciones; tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas.

## 2) Investigación y Análisis

Tiene como fin el analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión, es recomendable usar la técnica de entrevistas y cuestionarios así como revisar la estructura organizacional y las políticas vigentes.

## 3) Diagnóstico

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de las de mayor relevancia. A continuación se enlistan tres fases que son de importancia para este apartado.

- Fase creativa; se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la Institución.
- Reverificación de hallazgos; el inciso anterior se sujeta a una nueva verificación para así hacer un diagnóstico acertado y definitivo.
- Elaboración del Informe; que a continuación se detalla.

## INFORME

El informe sobre auditoría operacional es la culminación del

trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen - los funcionarios de la Institución de la labor del auditor.- Tiene que ser ágil y orientado hacia la acción, además, de - ser posible, se debe cuantificar el efecto de los problemas- existentes y de los posibles cambios.

El Informe o Diagnóstico de Auditoría Operacional no tiene - la finalidad de emitir un dictamen, ni es posible darle tal- alcance.

Básicamente debe de contener los tres elementos siguientes:

- Alcance y limitaciones del trabajo.
- Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia - operacional.
- Sugerencias para mejorar la eficiencia.

La responsabilidad del auditor operacional es la de informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La solución de los problemas le corresponde a la Institución.

**b) Ejemplo de Auditoria Operacional**

El Banco Mexicano SOMEX, S.N.C., cuenta con una Dirección Ejecutiva de Finanzas Internacionales, misma que es una sección altamente especializada en el manejo de servicios y operaciones Internacionales, promueve e impulsa en los mercados financieros las transacciones de financiamiento y comercio exterior, así como el captar las divisas necesarias para afrontar los compromisos financieros del país.

La estructura orgánica autorizada se presenta en el anexo.

Las operaciones básicas que realiza el área se encuentran plenamente definidas y son las siguientes:

- 1.- Financiamiento de Exportaciones con Recursos del Extranjero.
- 2.- Expedición de Certificados "DIMEX".
- 3.- Programa de Financiamiento de Divisas para la Exportación PROFIDE.
- 4.- Venta de Divisas en Centros Regionales.
- 5.- Compra-Venta de Divisas en el Mercado Controlado.
- 6.- Compra-Venta de Divisas en el Mercado Libre.

Una vez conocida la estructura organizacional y detectadas las operaciones básicas que realiza el área auditada, se procede a la formulación de los programas de trabajo, habiendo definido las siguientes:

Cédula de Observaciones.  
Organización

CEDULA NO.	FOLIA NO.
FORMADO	FECHA
REVISADO	FECHA

IAD 18-V-85  
AUL 20-V-85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Referencia	Observaciones										Sugerencias		
PT-1	Se conoce de la definición de funciones específicas, se muestra influencia a las Direcciones y Subdirecciones, detallándose en los puestos el personal que ocupa los puestos.										Que se solicite al área de organización, métodos su interacción para que formule conjuntamente las descripciones de funciones para los niveles inferiores.		
0-4	Detestamos que se reasigne personal en los distintos puestos que conforman la Dirección Ejecutiva de Finanzas Internacionales, sin que se verifique que las funciones específicas coincidan con el objeto básico del puesto del área.										Se menciona que se realice una depuración de la estructura vigente a efecto de asignar plazas y funciones acorde al puesto.		
0-1	La estructura organizacional muestra diferencias con respecto a los organigramas autorizados para el área.										Que la estructura organizacional se apege al organograma autorizado, para lo cual se solicita a la Dirección del Bala, que haga los cambios necesarios.		
0-2	1.- La Dirección de Finanzas, Bancos Correspondientes.												
0-3	Presenta al analista Jorge L. en la Subdirección de Asesoría y Estudios de Internacional, debiendo estar en la Subdirección Cooperativa de Bancos.												
0-4	2.- La Dirección de Tesorería Internacional y Cambios, que en la Subdirección Ejecutiva de Control de Cambios, a un Asistente (Lic. José Ángel L.) a un analista (C. P. Pablo Chagoyan) y una secretaria (Raquel Amargosa) de más.												
0-5	3.- La Dirección de Administración Internacional, en la que se la Subdirección Ejecutiva de Control de Cambios para la Comisión Ejecutiva Coordinadora FICORCA, presenta un Asistente (Ing. Rigoberto Martínez) y a dos analistas (Ing. Pablo Ruiz y María Cortés) que no están contemplados en el organograma autorizado.												
0-6													



Cédula de Observaciones.  
Ejecución de Certificados, "DIMEX"

CDR No. HOJAS 3 DE 6  
FOLIO 1 A D FECHA 23-V-85  
REVISO AUL FECHA 25-V-85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Referencia	Observación						Sugerencia						
I-10 (1 de 3)	El área ejecutora no formula reporte de los certificados cancelados, simultáneamente para informar a la Subdirección de Control Cambiario, únicamente reporta los Remex, ex-pedidos, recibidos y cancelados suponiéndose que los folios faltantes son cancelados, esto debilita considerablemente el control interno de la operación.						Que el reporte que se envía a la Subdirección de Control Cambiario incluya la totalidad de folios, manjares e incluso los cancelados para mantener un control total de la operación.						
I-10 (2 de 3)	La Subdirección General de Control Cambiario archiva una copia de los certificados Dimex, que le turna la caja y no realiza conciliación de éstos contra el archivo que mantiene la caja general para efectos de control, por lo que dichos turnos no tienen utilidad práctica.						Que el procedimiento incluya como actividad permanente la utilización de ambas archivos para la conciliación de cifras con objeto de realizar el control interno.						
I-6	En las pruebas selectivas de verificación del control interno localizadas tres veces en las que la firma de la solicitud no fue cotizada contra el registro de firmas de la cuenta de cheques del solicitante, desvirtuándose de las políticas establecidas y del procedimiento vigente.						Que eventualmente se verifiquen las firmas apudándose al procedimiento establecido, esto con la verificación que realiza el supervisor.						
I-6	Detectamos que el Gerente de área no autoriza la constancia de envíos que respalda la entrega de los certificados a las cajas generales.						Que se verifique el procedimiento incluyendo la obligación del Gerente de Área, de autorizar el documento control.						



Cédula de Observaciones  
 Programa de Financiamiento en Divisas  
 Para la Exportación "PROFIDE"

CEDULA NO	INDIA NO
FORMA NO	FECHA
REVISO	FECHA
1 A D	23-VI-85
AUL	25-VI-85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Referencia	Observación										Sugerencia		
I-15 (2403)	La oficina autorizada al momento de emitir la orden de pago a cargo de Crédito para efectuar el pago al proveedor no verifica que la fecha valor de la orden de pago a cargo de crédito y la fecha que Formex acredita en la cuenta del Banco Corresponsal sean iguales, pudiendo ocasionar desfaseamiento en dichas fechas y consecuentemente, pudiendo provocar diferencias en los valores mencionados.										Que la oficina autorizada al momento de emitir la orden de pago verifique y deje constancia de que la fecha valor de la orden de pago a cargo de crédito y la fecha que Formex acredita en la cuenta del Banco Corresponsal sean iguales.		
I-11	Observamos que la Subdivisión de Tecnología Internacional, recibe la notificación de la recepción y aplicación de divisa con un retraso de aproximadamente tres días, perdiendo con esto oportunidad para realizar las verificaciones necesarias.										Que se implemente una política relativa a los plazos máximos de entrega de información a cada una de las áreas que intervienen en la operación.		



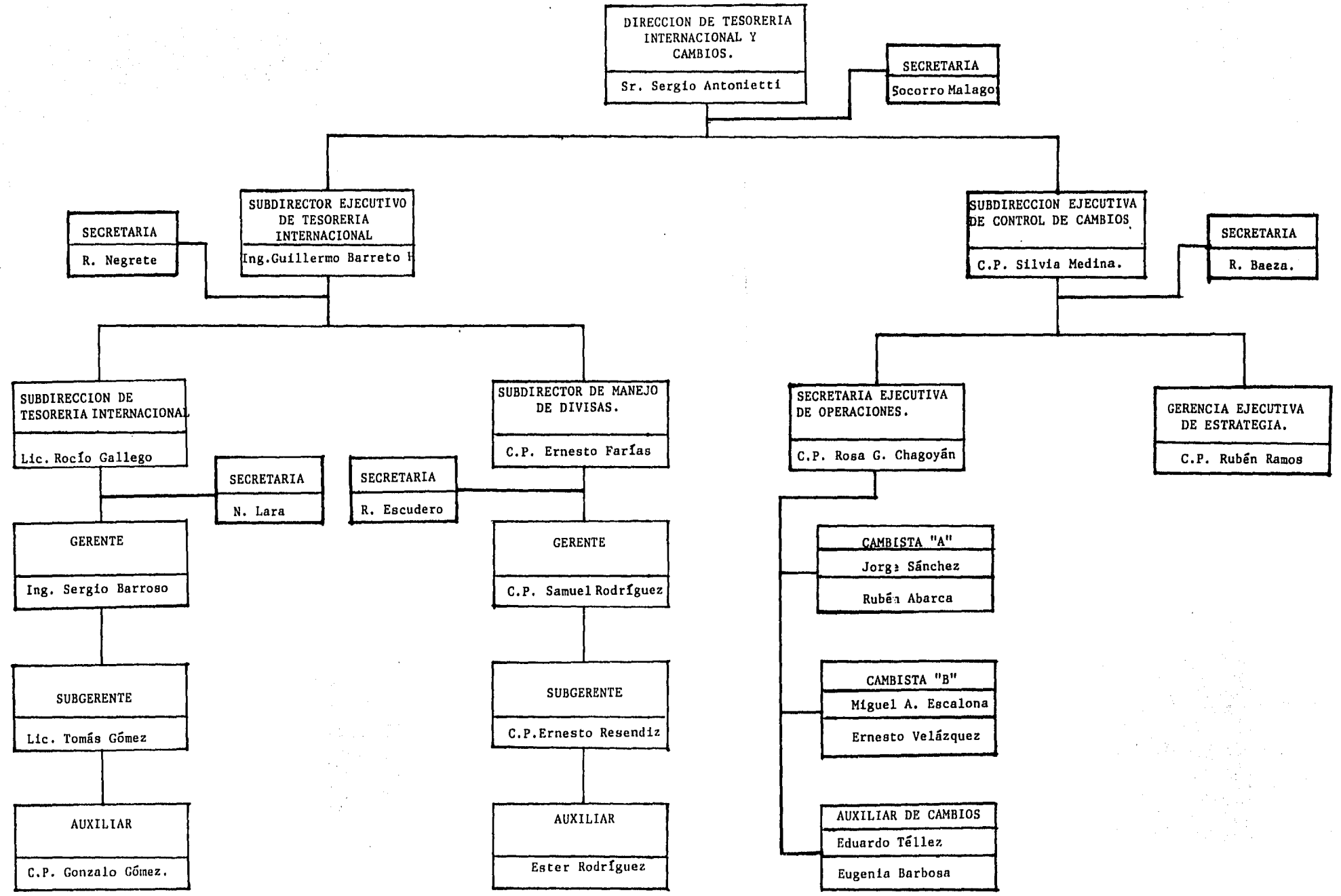


Banco Mexicano de Inversión S. A. de C. V.  
Programa de Trabajo  
Organización.

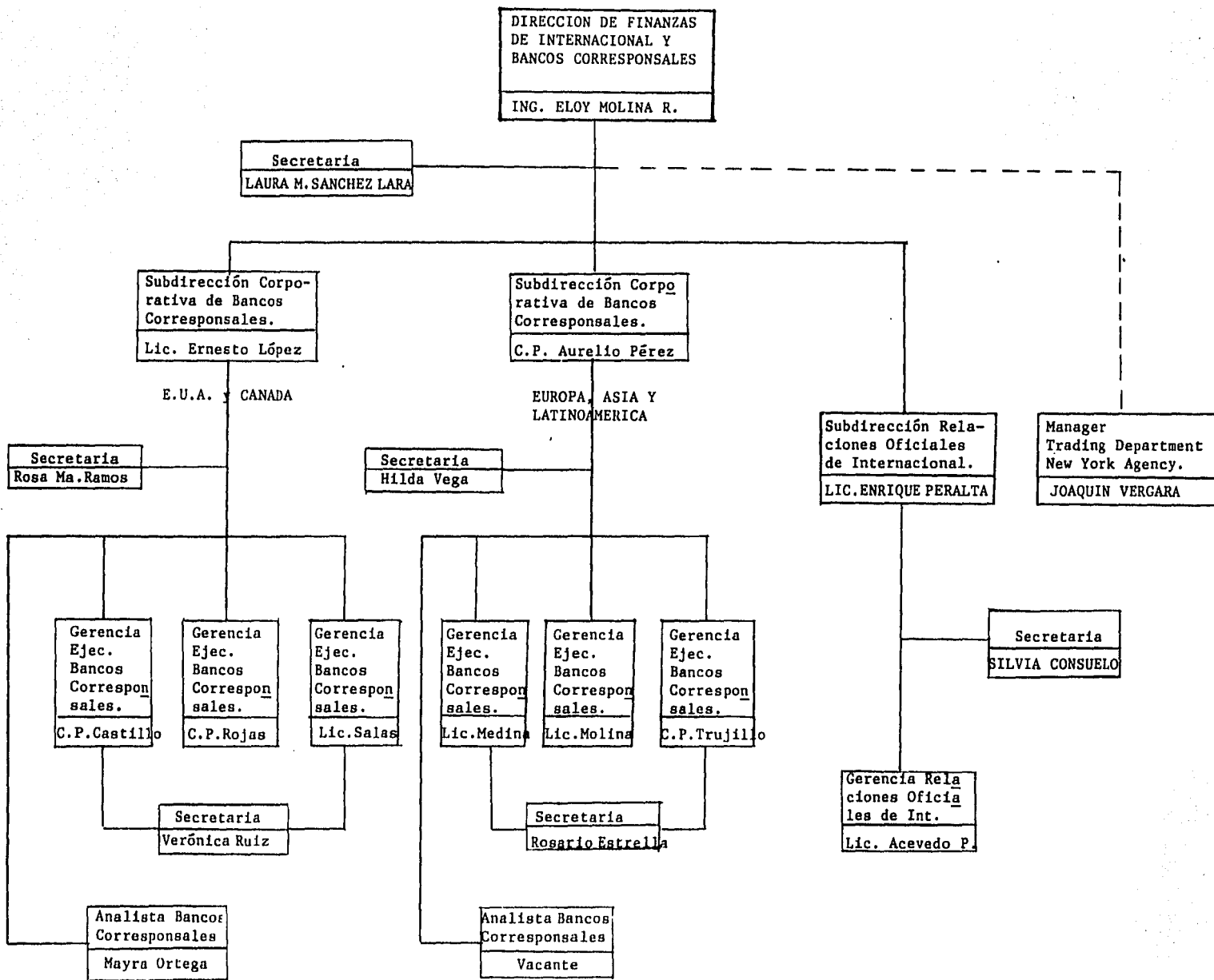
CI. UN. 4.00	N. UN. 1061
F. INIC. 15-VI-85	F. FIN. 15-VI-85
PROY. PDA	PROY. PDA
AVL	AVL

1	2	3	4	5	6	7	8	
	<p>Objetivo: Que la organización de la función logre el óptimo aprovechamiento de los recursos, para el desarrollo eficiente de metas y objetivos.</p>							
1	<p>1.- Verificar la autorización, vigencia y racionalidad de la estructura orgánica del área y la existencia de objetivos claros para el desarrollo eficiente de la función.</p>						PADA	
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8	<p>2.- Comprobar la existencia y vigencia de adecuadas descripciones de funciones y especificaciones requeridas para cada puesto.</p>						PADA	Solo existen los niveles de los y superiores
9								
10								
11								
12								
13	<p>3.- Verificar con el área de organización y métrica la existencia de Políticas y procedimientos inherentes al área al fin de verificar si están actualizadas y si son del conocimiento del Personal.</p>						PADA	
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20	<p>4.- Comprobar que exista una adecuada división de actividades de acuerdo con las funciones.</p>						PADA	
21								
22								
23								
24								
25	<p>5.- Identificar observaciones y pasar a cédula respectiva.</p>						PADA	
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								
41								
42								

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION DE TESORERIA INTERNACIONAL Y CAMBIOS



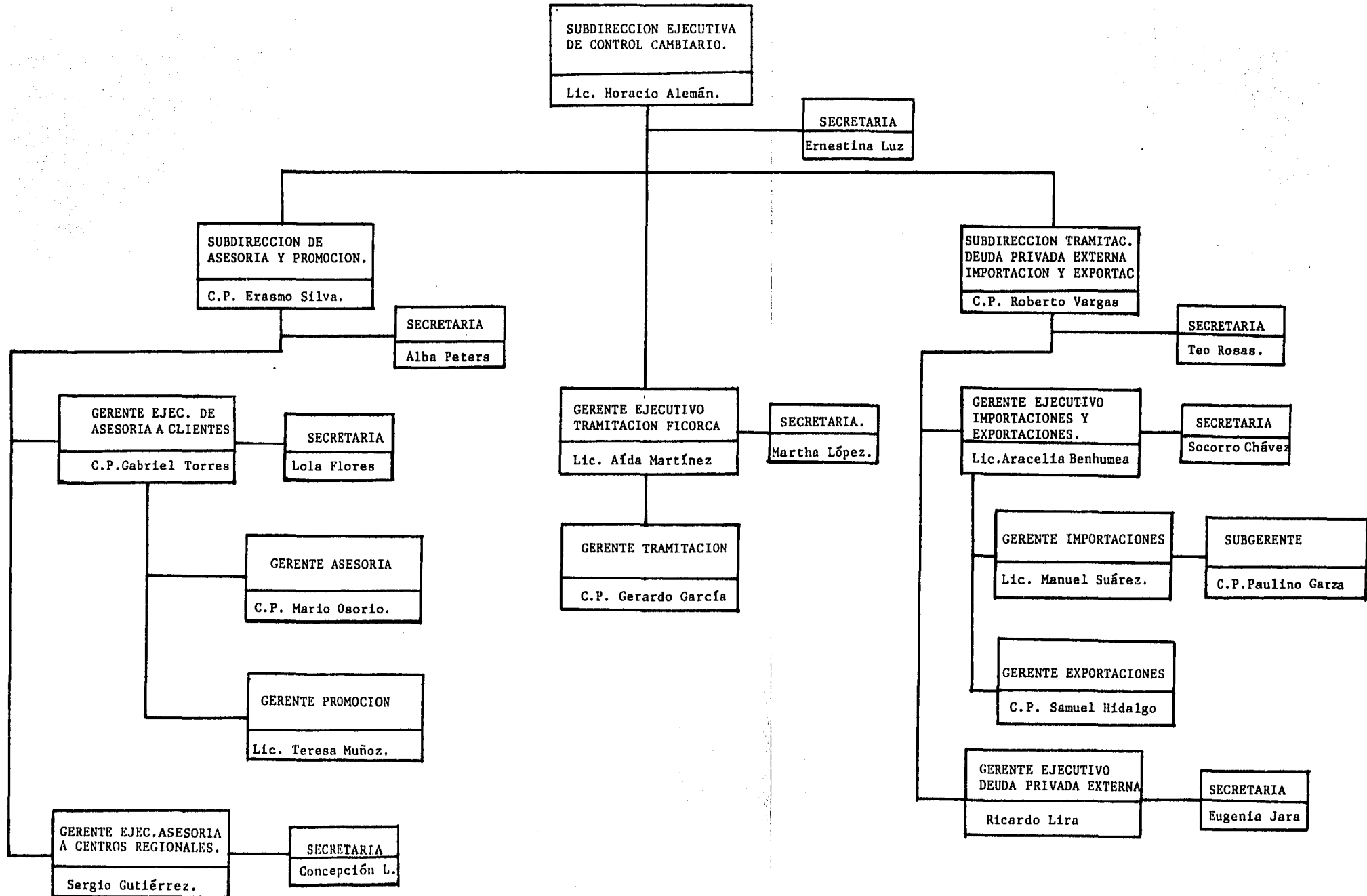
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION DE INTERNACIONAL Y BANCOS CORRESPONSALES.



DE: PROYECTO DE REVISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y METODOS

085 7

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCION EJECUTIVA DE CONTROL CAMBIARIO



**DIRECCION DE TESORERIA INTERNACIONAL Y CAMBIOS**  
 SR. SERGIO ANTONIETTI

**SECRETARIA**  
 Socorro M.

**SECRETARIA**  
 R. NEGRETTE.

**SUBDIRECTOR EJECUTIVO DE TESORERIA INTERNACIONAL**  
 ING. GUILLERMO BARRETO

**SUBDIRECCION EJECUTIVA DE CONTROL DE CAMBIOS.**  
 C. P. SILVIA MEDINA.

**SECRETARIA**  
 R. BAEZA

**SUBDIRECTOR DE TESORERIA INTERNACIONAL.**  
 Lic. ROCÍO GALLERO

**SUBDIRECTOR DE MANEJO DE DIVISAS**  
 C. P. ERNESTO FARIAS

**GERENCIA EJECUTIVA DE OPERACIONES.**  
 C. P. ROSA CHAGOTÁN.

**GERENCIA EJECUTIVA DE ESTRATEGIA**  
 C. P. RUBÉN RAMOS.

**SECRETARIA**  
 NOEMÍ LARA

**SECRETARIA**  
 R. ESCUDERO

**SECRETARIA**  
 R. ARMENGOITIA

**GERENTE**  
 ING. SERGIO BARROSO

**GERENTE**  
 C. P. SAMUEL RODRÍGUEZ

**CAMBISTAS "A"**  
 JORGE SÁNCHEZ  
 RUBÉN ABRACA

**GERENTE**  
 Lic. JOSÉ TROY L.

**SUBGERENTE**  
 Lic. TOMÁS GÓMEZ.

**SUBGERENTE**  
 C. P. ERNESTO RESENDIZ

**CAMBISTAS "B"**  
 MIGUEL A. ESCALONA  
 ERNESTO VELÁZQUEZ

**ANALISTA**  
 C. P. PABLO CHAGOTÁN

**AUXILIAR**  
 C. P. GONZALO GÓMEZ.

**AUXILIAR**  
 ESTER RODRÍGUEZ.

**AUXILIAR DE CAMBIOS**  
 EDUARDO TÉLLEZ  
 EUGENIA BARBOSA

OBS ↗

OBS ↗

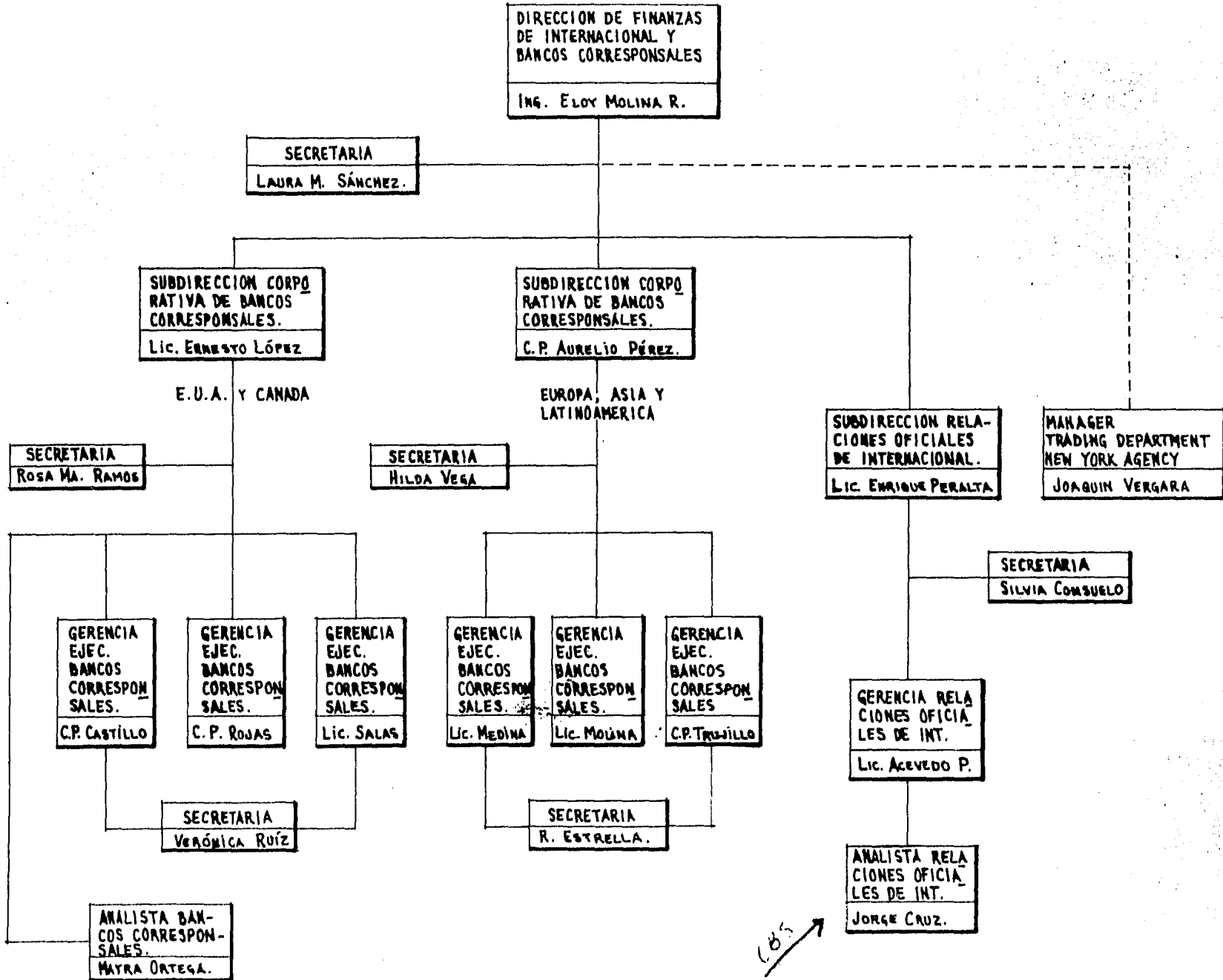
OBS ↗



0-5

**BANCO MEXICANO SOMEX S.N.C.**  
 ORGANIGRAMA: DIRECCION DE FINANZAS DE INTERNACIONAL  
 Y BANCOS CORRESPONSALES

PADA	17.V.85	
AJL	20.V.85	



CBS →

**BANCO MEXICANO SOMEX S.M.C.**  
 ORGANIGRAMA: SUBDIRECCION EJECUTIVA DE CONTROL CAMBIARIO

0-6

PADA	17-V-85	
AJL	20-V-85	

SUBDIRECCION EJECUTIVA DE CONTROL CAMBIARIO.  
 Lic. HORACIO ALEMÁN.

SECRETARIA  
 ERNESTINA LOZ

SUBDIRECCION DE ASESORIA Y PROMOCION  
 C. P. ERASMO SILVA

SECRETARIA  
 ALBA PETERS

GERENTE EJECUTIVO TRAMITACION FICORCA  
 Lic. AIDA MARTINEZ

SECRETARIA  
 MARTHA LOPEZ

SUBDIRECCION TRAMITACION DEUDA PRIVADA EXTERNA, IMPORTACION Y EXPORTACION.  
 C. P. ROBERTO VARGAS

SECRETARIA  
 Teo. ROSAS

GERENTE EJECUTIVO DE ASESORIA A CLIENTES  
 C. P. GABRIEL TORRES

SECRETARIA  
 LOLA FLORES

GERENTE ASESORIA  
 C. P. MARIO OSORIO

GERENTE PRODUCCION  
 Lic. TERESA MUÑOZ

GERENTE EJECUTIVO ASESORIA A CLIENTES REGIONALES.  
 SERGIO GUTIÉRREZ.

SECRETARIA  
 CONCEPCION L.

GERENTE TRAMITACION  
 C. P. GERARDO GARCÍA

GERENTE TRAMITACION  
 Ing. RIGOBERTO MTZ.

OBS →

ANALISTAS.  
 Ing. PABLO RUIZ  
 Ing. MARIO CORTÉZ

OBS →

GERENTE EJECUTIVO IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES.  
 Lic. ARACELI BENVENUEA

SECRETARIA  
 SOCORRO CHÁVEZ

GERENTE IMPORTACIONES  
 Lic. MARBELA SUÁREZ

SUBGERENTE  
 C. P. PAULINA GARZA

GERENTE EXPORTACIONES  
 C. P. SAMUEL HIDALGO

GERENTE EJECUTIVA DEUDA EXTERNA.  
 RICARDO LIRA

SECRETARIA  
 EUGENIA VARA.

*Nota: De acuerdo a analisis realizado para esta auditoria.*

Banco Mexicano de Ahorro y C.A.  
 Programa de Trabajo  
 Sistema de Control

CEQUIA No. 7 DE 1  
 TOMADO PDA  
 REVISADO ALL  
 FECHA 15-V-85  
 FECHA 17-V-85

1	2	3	4	5	6	7	8
						Hecho por:	Revisado
1							
2	1.-	Revisar mediante el uso de flujogramas				PDA	Ver paginas de
3		el detalle de las operaciones que se rea-					trabajo para
4		lizan en los diferentes departamentos					cada operacion
5		que intervienen, comparando:					
6							
7		a. Vigencia y conciencia de los procedimientos					
8		y reglamentos empleados.					
9							
10		b. Suficiencia, acceso a los manuales de nor-					
11		mas y politicas internas y externas.					
12							
13		c. Actualidad, manejo y Archivo de la docu-					
14		mentacion empleada.					
15							
16		d. Niveles de autorizacion adecuados.					
17							
18		e. Suficiencia de duplicados y omisiones					
19		de controles e informacion durante el					
20		proceso en cada area y en forma gen-					
21		eral.					
22							
23		f. Identificacion de actividades debiles					
24		en control así como desviaciones en					
25		la aplicacion o inobservancia de nor-					
26		mas politicas y procedimientos du-					
27		rante el proceso.					
28							
29							
30	2.-	Identificar observaciones y paradas de				PDA	OBS
31		respectiva.					
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							

Banco Mexicano de Seguro Social  
 Programa de Trabajo  
 Sistema Operativo

SECRETARÍA DE SALUD  
 PDDP  
 AUL  
 17-V-85  
 19-V-85

Objetivo: <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup> <sup>6</sup> <sup>7</sup> <sup>8</sup> <sup>9</sup> <sup>10</sup> <sup>11</sup> <sup>12</sup> <sup>13</sup> <sup>14</sup> <sup>15</sup> <sup>16</sup> <sup>17</sup> <sup>18</sup> <sup>19</sup> <sup>20</sup> <sup>21</sup> <sup>22</sup> <sup>23</sup> <sup>24</sup> <sup>25</sup> <sup>26</sup> <sup>27</sup> <sup>28</sup> <sup>29</sup> <sup>30</sup> <sup>31</sup> <sup>32</sup> <sup>33</sup> <sup>34</sup> <sup>35</sup> <sup>36</sup> <sup>37</sup> <sup>38</sup> <sup>39</sup> <sup>40</sup> <sup>41</sup> <sup>42</sup>

1. Identificar la función o funciones sustantivas que dan nacimiento & soporte a la presencia del área.	Sistema de Operativo, asegure la eficiencia y eficacia en el desarrollo de la función.	Ver cédulas de procedimientos para cada área.
2. Identificar el flujo de las operaciones dentro de los diferentes Departamentos o Secciones que intervienen, comprobando: - Vigencia y corrección de los procedimientos, documentos y registros empleados (Diagramas). - Adecuado manejo y Archivo de la documentación empleada. - Niveles de autorización adecuados. - Inexistencia de duplicidades u omisiones de controles e informaciones durante el proceso. - Identificación de actividades débiles en control así como desviaciones en la aplicación o inobservancia de normas, políticas y procedimientos.	ver cédulas de trabajo para cada operación.	
3. Identificar observaciones y pasar a cédula respectiva.		<u>OBS</u>

Banco Nacional de Chile S.A.  
Cuestionario de Control Interno  
Financiamiento a las Exportaciones  
Banco Nacional del Atlántico

FORMA NO	1921	FORMA	1921
REVISO	1921	REVISO	24-1-85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Que la oficina responsable de la materia sea la de Asesoría y Asistencia de los departamentos de las oficinas de finanzas y de impuestos?						Si	Si	No		De acuerdo a los manuales de organización de la oficina y de la materia.			
2. Que se informe a los departamentos de finanzas y de impuestos de los cambios de las cuentas de las empresas?						Si	Si	No		De acuerdo a los manuales de organización de la oficina y de la materia.			
3. Que se informe a los departamentos de finanzas y de impuestos de los cambios de las cuentas de las empresas?						Si	Si	No		De acuerdo a los manuales de organización de la oficina y de la materia.			
4. Que se informe a los departamentos de finanzas y de impuestos de los cambios de las cuentas de las empresas?						Si	Si	No		De acuerdo a los manuales de organización de la oficina y de la materia.			
5. Que se informe a los departamentos de finanzas y de impuestos de los cambios de las cuentas de las empresas?						Si	Si	No		De acuerdo a los manuales de organización de la oficina y de la materia.			

Beneficiarios Lomas S. A.  
Operaciones Subsidiarias para verificación del  
Cumplimiento de Prácticas.

CIDAM  
TOMADO PRDA  
REVISO AVL  
FOLIO 1 DE 2  
FECHA 18-V-75  
HORA 2:24 PM

1	2	3	4	5	6	7	8
Planeariamento de Exportaciones con Revisión del Extranjero.							
1							
2							
3	A.	Lic. Rafael Hernández Domínguez					
4	B.	Lic. Raúl Ruy Tinoco					
5	C.	Ing. Emilio Torres del Duarte					
6	D.	Ing. Francisco González Corrales					
7	E.	Ing. Salvador Gómez Gómez					
8	F.	Ing. César Jacobina Guajardo					
9	G.	Lr. Fernando Piñero Duran					
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							



BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
POLITICAS

FINANCIAMIENTO A LAS EXPORTACIONES CON RECURSOS DEL EXTRANJERO.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	1 DE 2

- 2.1 Los financiamientos de esta naturaleza deberán cumplir con las reglas de operación que rigen al Programa de Fomento a la Exportación, que promueve el FOMEX, y con las condiciones del contrato 014-LC firmado entre nuestra Institución de Crédito y el Banco Nacional de Comercio Exterior, como fiduciario de FOMEX.
- 2.2 La Dirección Ejecutiva de Finanzas Internacionales a través de la Dirección de Financiamientos y Servicios Bancarios al Comercio Exterior y Coinversiones, será quien determine y autorice la fuente de los recursos e informe el costo de los mismos.
- 2.3 El exportador cubrirá a Banco Mexicano Somex, S.N.C., la tasa de interés vigente en la fecha de operación, autorizada por el FOMEX.
- 2.4 Las operaciones que se realicen no podrán exceder de un plazo máximo de 360 días.
- 2.5 Todos los financiamientos serán en dólares de los E.U.A. y domiciliados en el extranjero.
- 2.6 Antes de comprar los dólares a que se refiere el punto 5 del Manual de Procedimientos, se deberá notificar a la Subdirección de Control Cambiario (para operaciones del Area Metropolitana) o a la Oficina Centralizadora de Control Cambiario (en el caso de Centros Regionales), quienes darán la clave, autorización y tipo de cambio correspondientes.



BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
P O L I T I C A S

FINANCIAMIENTO A LAS EXPORTACIONES CON RECURSOS DEL EXTRANJERO.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	2 DE 2

La notificación incluirá:

- Importe de la compra (deberá coincidir con el monto de financiamiento, menos intereses).
- Referencias del compromiso de venta de divisas que se libera.
- Referencia del financiamiento.
- Nombre del cliente.

2.7 En ningún caso procederá la venta de dólares E.U.A., al tipo de cambio controlado para la liquidación de este tipo de financiamientos.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

FINANCIAMIENTO A LAS EXPORTACIONES CON RECURSOS DEL EXTRANJERO.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	1 DE 3

AREA OTORGANTE.

1. Solicita para otorgamiento de este tipo de financiamientos, los recursos a la Dirección de Financiamientos y Servicios Bancarios al Comercio Exterior, la que se pondrá en contacto con nuestra Agencia en Nueva York, a fin de obtener los recursos para el financiamiento.

DIRECCION DE FINANCIAMIENTOS Y SERVICIOS BANCARIOS AL COMERCIO EXTERIOR.

2. Indica la fuente, costo y demás características del préstamo de los recursos.

AREA OTORGANTE.

3. Confirma por escrito o mediante Telex contraseñado, su aceptación a la mencionada Dirección, en caso de estar de acuerdo con los términos de la obtención de los recursos, de lo contrario se anota en la solicitud las causas del rechazo, informándole a la Dirección de Financiamientos y Servicios Bancarios al Comercio Exterior.

DIRECCION DE TESORERIA INTERNACIONAL Y CAMBIOS.  
(Subdirección de Tesorería Internacional).

4. Otorga los recursos del financiamiento una vez pactada la operación con el extranjero y contacta con el área otorgante para la entrega de las divisas al mismo día.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

FINANCIAMIENTO A LAS EXPORTACIONES CON RECURSOS DEL EXTRANJERO.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	2 DE 3

AREA OTORGANTE.

5. Elabora giro, que será el instrumento que permita la comprobación de que el financiamiento fue concedido en dólares sobre el extranjero.

Dicho giro deberá ser comprado de inmediato, previo endoso del exportador y liberar los Compromisos de Venta de Divisas ( CVD's ) relacionados con la operación de exportación motivo del financiamiento.

6. Expide carta comprobatoria y el comprobante de venta de Divisas, una vez efectuada la compra

7. Informa al FOMEX una vez que dicho Fondo haya autorizad<sup>o</sup> la solicitud de apoyo financiero y pactada la obtención de divisas con el extranjero, a más tardar en cinco días hábiles, mediante telex contraseñado (anexo 3) o carta con firmas autorizadas, con los siguientes datos:

- Monto del Financiamiento
- Plazo
- Descripción de la Mercancía
- País de Destino de la Mercancía
- Nombre y País del Comprador
- Fecha de entrega de las divisas al exportador
- Cálculo del diferencial
- Evidencia de la entrega al exportador del equivalente en moneda nacional, de las divisas producto de financiamiento.

8. Contacta con la Subdirección de Tesorería Internacional, al vencimiento, y una vez recibidas las divisas producto de la exportación, a quien le transferirá el importe correspondiente al pago del financiamiento, el mismo día

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

FINANCIAMIENTO A LAS EXPORTACIONES CON RECURSOS DEL EXTRANJERO.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	3 DE 3

en que se reciban las divisas.

SUBDIRECCION DE TESORERIA INTERNACIONAL.

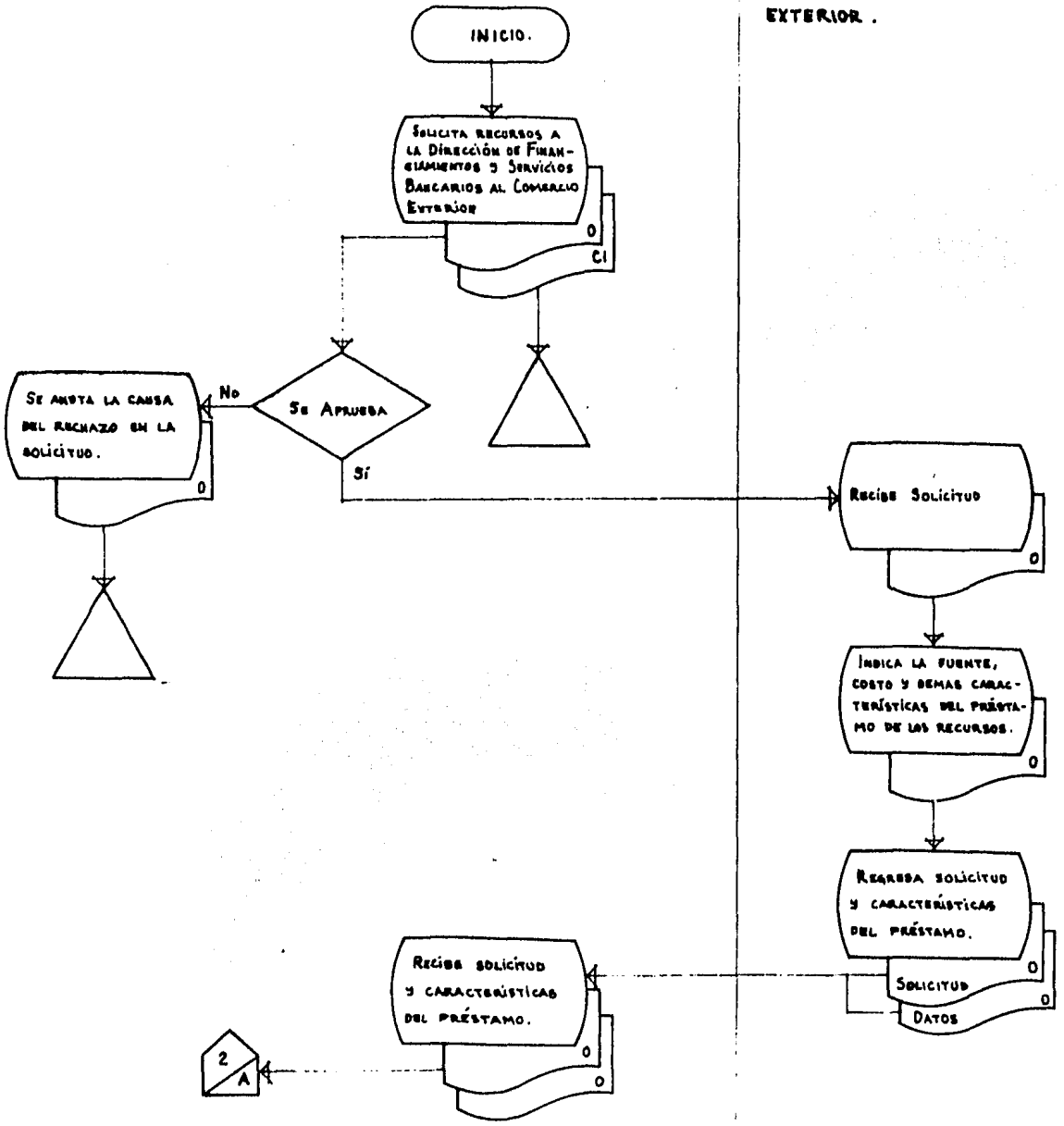
9. Efectúa el pago del financiamiento a la fuente extranjera de donde se obtuvieron los recursos o al vencimiento el cliente deberá colocar los dólares (transferibles) en la cuenta del Banco del Extranjero, que Banco Mexicano Somex, S.N.C., le indique.

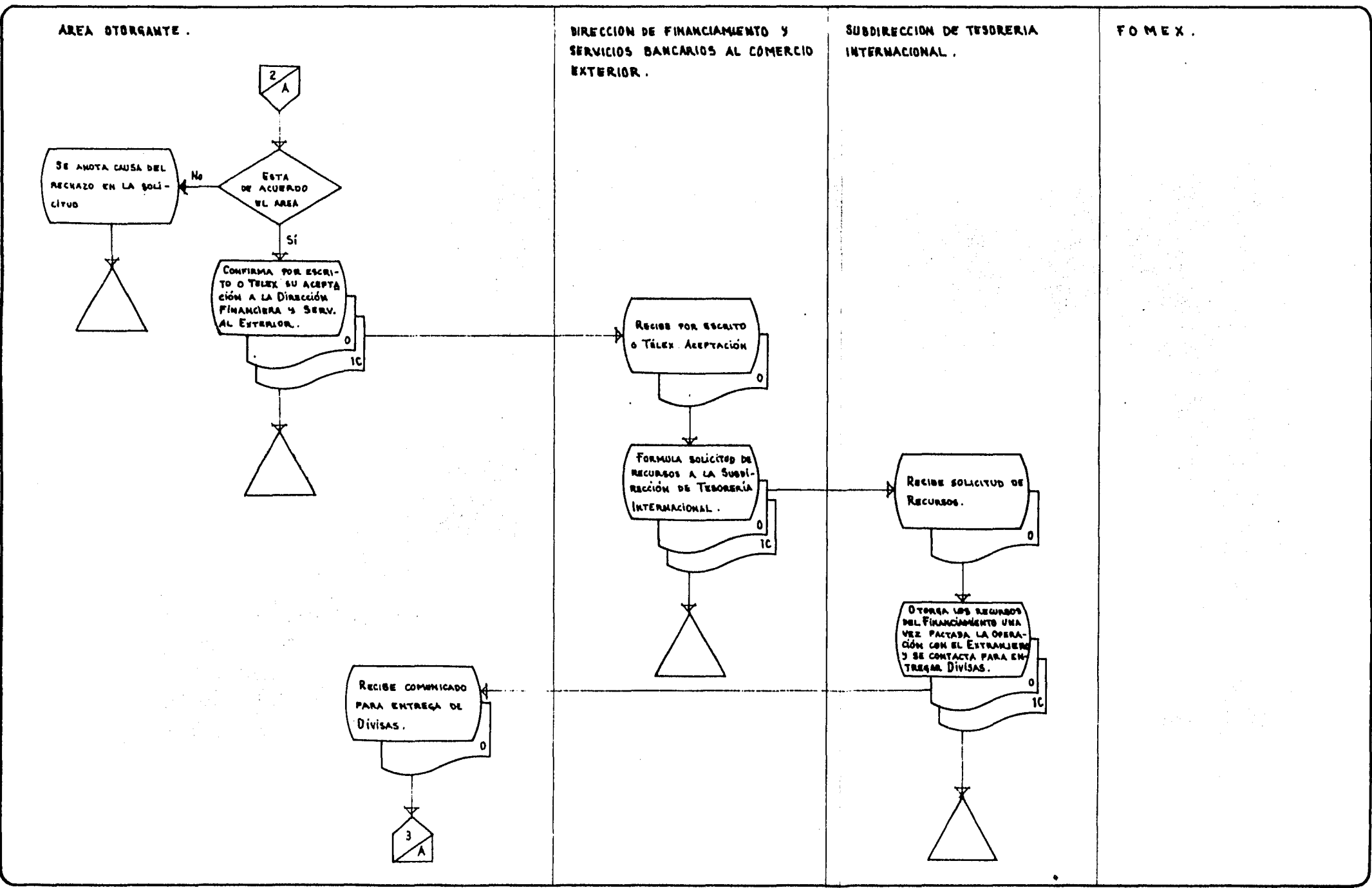
AREA OTORGANTE .

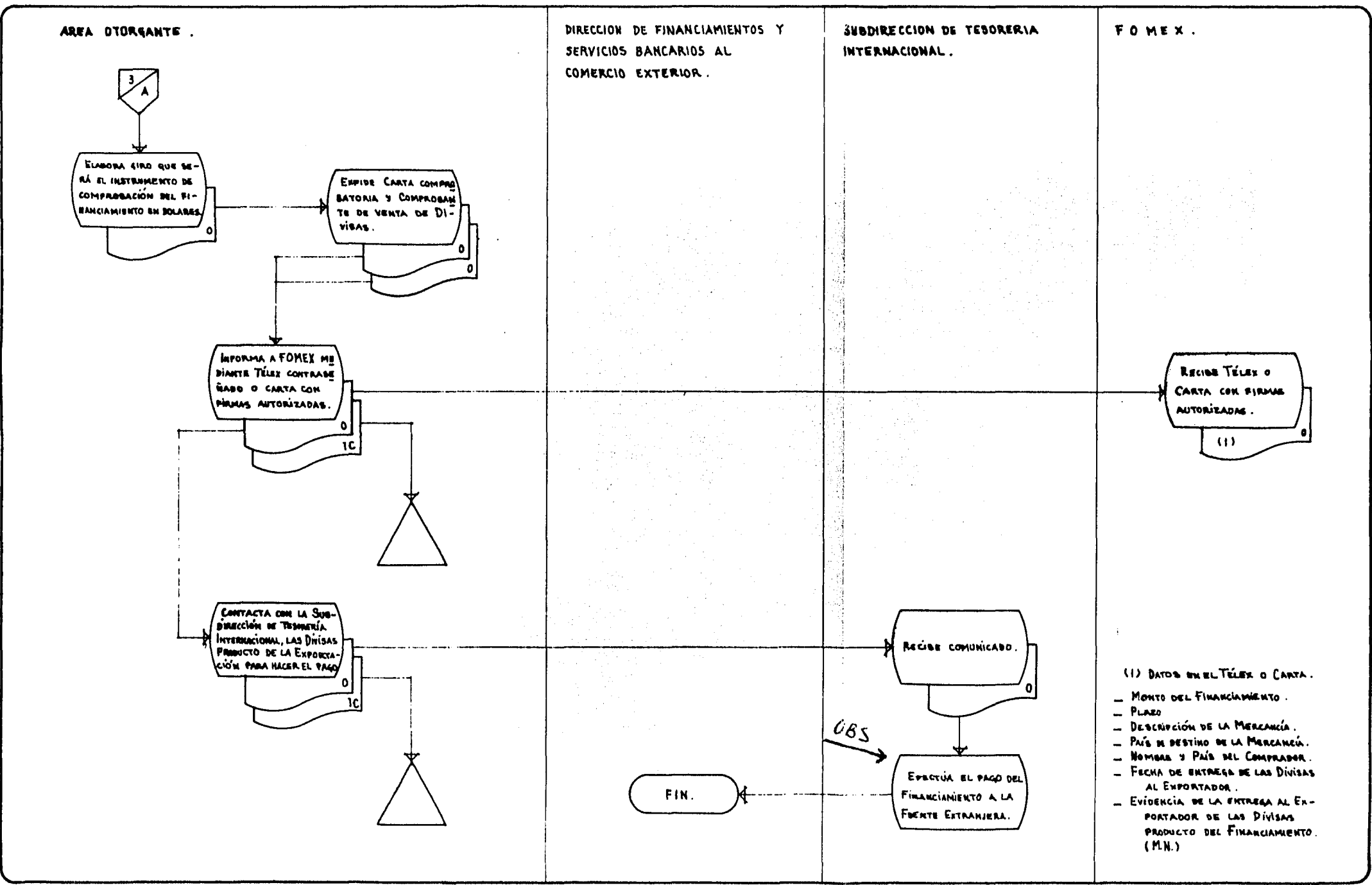
DIRECCION DE FINANCIAMIENTO Y SERVICIOS BANCARIOS AL COMERCIO EXTERIOR .

SUBDIRECCION DE TESORERIA INTERNACIONAL .

F O M E X .







Questionario de Control Interno  
Ejecución de Certificado "DIMEX"

CEPULA No	MODALIDAD
FORMA No	FECHA
REVISOR	FECHA
IAD	1 DE 1
RUL	10-09-85
	14-12-85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
						Si	No	N/a				Observaciones	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	1.- Existe la debida segregación de funciones en la operación, eliminándose la posibilidad de realización de funciones incompatibles?					✓						De acuerdo a los manuales de organización autorizados.	
	2.- Existe supervisión adecuada de las funciones que se realizan en el área y los niveles de autorización son los adecuados?					✓						De acuerdo a los manuales de organización autorizados y manuales de políticas respectivas.	
	3.- Se otorga la solicitud y la firma de la solicitud contra el registro de firmas, de la cuenta de cheques del solicitante?							✓				En nuestra prueba selectiva realizamos 100% de omisión de este procedimiento.	
	4.- Existe constancia de los envíos que se hacen de los certificados a las cajas generales y este control es verificado por funcionarios independientes?							✓				Se maneja un documento que respalda la entrega de los certificados, sin embargo este no encuentra autorización por el gerente de área.	
	5.- Invariablemente a la entrega de los certificados a clientes, se cobra la comisión y existe un mecanismo de control que permita identificar este pago?					✓						Existe un mecanismo de control basado en que cada ficha de ingreso por este tipo de operación manifiesta integralmente el cobro de la comisión respectiva.	
	6.- Se realizan y entregan oportunamente los informes establecidos para esta área?					✓						Si, de acuerdo al procedimiento establecido.	
	7.- Se efectúan los registros contables correctos y oportunamente?					✓						Con la debida autorización y de acuerdo al procedimiento contable.	



Banco Nacional de Comercio Exterior S.A. (BNC)  
 Operaciones seleccionadas para Verificación  
 de Cumplimiento de Políticas

FECHA: 11.12  
 PERÍODO: 27-1-85  
 PÁGINA: 30-1-85  
 PAGA: AJL

1	2	3	4	5	6	7	8
Expediente de Certificados "Times"							
1							
2							
3	A.	Sr. Isaacson Herrera Godínez					
4	B.	Sr. Arnulfo Buenabad Vázquez					
5	C.	Sr. Rigoberto Pimentel Schmit					
6	D.	Sr. Efraim Tomacani Perera					
7	E.	Sr. Tomás Dacuz Cantoral					
8	F.	Sra. Raquel Ordaz Epifania					
9	G.	Sra. Blandia Romaguera					
10	H.	Ing. Jorge Mengueli Iruvingoitia					
11	I.	Ing. Ernesto Bustamante Acosta					
12	J.	Ing. José Luis Michaux Parra					
13	K.	Ing. Armando Torres Tellez					
14	L.	Ing. Ramón Trujillo Taca					
15	M.	Cia. Importación de Cuento S.A.					
16	N.	Cia. Traspases Legales S.A.					
17	O.	Cia. Mercedes Quirós S.A. de C.V.					
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
POLITICAS

EXPEDICION DE CERTIFICADOS "DIMEX".	VIGENTE DESDE	HOJAS
	FEB. DE 1985	1 DE 3

2.1 Los certificados de Derecho a la Importación para la Exportación (DIMEX), deberán contener los siguientes requisitos.

- a) Número Progresivo de Identificación.
- b) Valor en Dólares de los E.U.A.
- \* c) Nombre del Titular
- \* d) Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.)
- \* e) Registro Nacional de Importadores y Exportadores
- \* f) No. del Compromiso de Venta de Divisas con base al cual se expi de el Certificado "DIMEX".
- g) La mención de que sólo podrá utilizarse por la propia empresa o cualquiera de sus proveedores.
- h) Vigencia de un año a partir de su expedición.
- i) Firmas:
  - En facsímil del Tesorero de la Federación.
  - \* - De dos funcionarios autorizados de la Institución de Crédito y sello de la misma.
- j) Espacios para anotar:
  - Los nombres de las personas a quienes se les transfiere el "Certificado".
  - El o los números de los pedimentos en base a los cuales se efectúe la Importación.
  - Fecha y Aduana de entrada correspondiente.

\* Estos datos serán llenados precisamene a la expedición del Certifi-  
cado.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
POLITICAS

EXPEDICION DE CERTIFICADOS "DIMEX"	VIGENTE DESDE	HOJAS
	FEB. DE 1985	2 DE 3

2.2 Los certificados "DIMEX" sólo podrán expedirse a los clientes que tengan sus Compromisos de Venta de Divisas ( C.V.D.'S. ) registrados en nuestra Institución y que lo requieran en los términos de la solicitud ( formato 5.1. ) y se entregarán a más tardar el siguiente día hábil al que venció el plazo ordinario o ampliación autorizada por la SECOFI, para cumplir con el C.V.D.

En los casos en los que los exportadores realicen sus ventas de divisas en nuestra Institución, deberán solicitar los certificados "DIMEX" en la Institución que tiene registrado el C.V.D.

2.3 Solamente se expedirán certificados "DIMEX" a los exportadores que estén al corriente en todas sus obligaciones de control de cambios.

2.4 Si el C.V.D. está registrado en otra moneda distinta al dólar de los E.U.A., la equivalencia respectiva se calculará en base a la cotización que rija en la fecha que el exportador solicite el certificado "DIMEX" solicitando el tipo de cambio a la Central de Cambios, quien a su vez lo solicitará al Banco de México (Oficina de Cambios Nacionales).

BANCO MEXICANO COMEX S. N. C.  
POLITICAS

EXPEDICION DE CERTIFICADOS "DIMEX"	VIGENTE DESDE	HOJAS
	FEB. DE 1985	3 DE 3

- 2.5 La solicitud de "DIMEX" deberá firmarla al recibir los Certificados "DIMEX" el comisionado representante de la Institución, quien será la persona autorizada para retirarlos físicamente del Banco de México.
- 2.6 Se deberá requerir al interesado una solicitud en la que manifiesta bajo protesta de decir verdad, que sus exportaciones cumplen con el Grado de Integración Nacional mínimo del 30% o más según sea el caso.
- 2.7 Los certificados "DIMEX" deberán ser entregados al Cliente el día hábil siguiente a la fecha de recepción de la solicitud por el área expedidora.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

EXPEDICION DE CERTIFICADOS "DIMEX"	VIGENTE DESDE	HOJAS
	FEB. DE 1985	1 DE 3

CLIENTE.

1. Solicita certificados "DIMEX" utilizando la solicitud del cliente, en original y 2 copias (original para el archivo consecutivo, la copia para el expediente del cliente y 2a. copia para el cliente).

AREA EXPEDIDORA.

2. Recibe solicitud en original y 2 copias, acusa de recibido, coteja: contra el C.V.D. respectivo la solicitud, y la firma de la solicitud contra el registro de firmas de la cuenta de cheques, estampando el sello de verificación de firmas, en su caso, y determina si procede la operación, si procede:

"SUCURSALES DE CENTROS REGIONALES DEL INTERIOR"

3. Solicitan a la oficina responsable de las operaciones de Control Cambiario del Centro Regional los Certificados "DIMEX".

OFICINA RESPONSABLE DE: CONTROL CAMBIARIO.

4. Consolida las solicitudes y a su vez da instrucciones por escrito a la caja general del Centro Regional para que se envíen de la dotación de reserva, los Certificados solicitados por las sucursales en los Importes y denominaciones correspondientes.
5. Elabora y envía requisición global en base a solicitudes de la clientela, usando la solicitud de Certificados "DIMEX" de las áreas expedidoras a la Subdirección de Control Cambiario.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

EXPEDICION DE CERTIFICADOS "DIMEX"	VIGENTE DESDE	HOJAS
	FEB. DE 1985	2 DE 3

"CENTRO REGIONAL MEXICO, CONTROL DE CAMBIOS".

- 6. Solicita a la Subdirección de Control Cambiario los Certificados "DIMEX" en base a los requerimientos de la clientela.

SUBDIRECCION DE CONTROL CAMBIARIO.

- 7. Solicita a la Caja General los Certificados "DIMEX".

CAJA GENERAL ( GANTE # 20, D.F. )

- 8. Entrega a la Subdirección de Control Cambiario los certificados "DIMEX"

SUBDIRECCION DE CONTROL CAMBIARIO.

- 9. Registra los Certificados "DIMEX" en el control de envío y los entrega a la Gerencia Ejecutiva de Control Cambiario del C.R. México.

AREA EXPEDIDORA.

- 10. Recibe los Certificados "DIMEX", efectúa el llenado correspondiente y anota en el C.V.D.

- 11. Entrega los Certificados al cliente recabando firma de recibido. Cobra comisión respectiva.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

EXPEDICION DE CERTIFICADOS "DIMEX".	VIGENTE DESDE	HOJAS
	FEB. DE 1985	3 DE 3

- 12. Contabiliza la recepción, expedición, la comisión y el IVA de los Certificados "DIMEX" con apego al procedimiento contable.
- 13. Reporta semanalmente los "DIMEX" expedidos, recibidos, cancelados y canjeados.

SUBDIRECCION DE CONTROL CAMBIARIO.

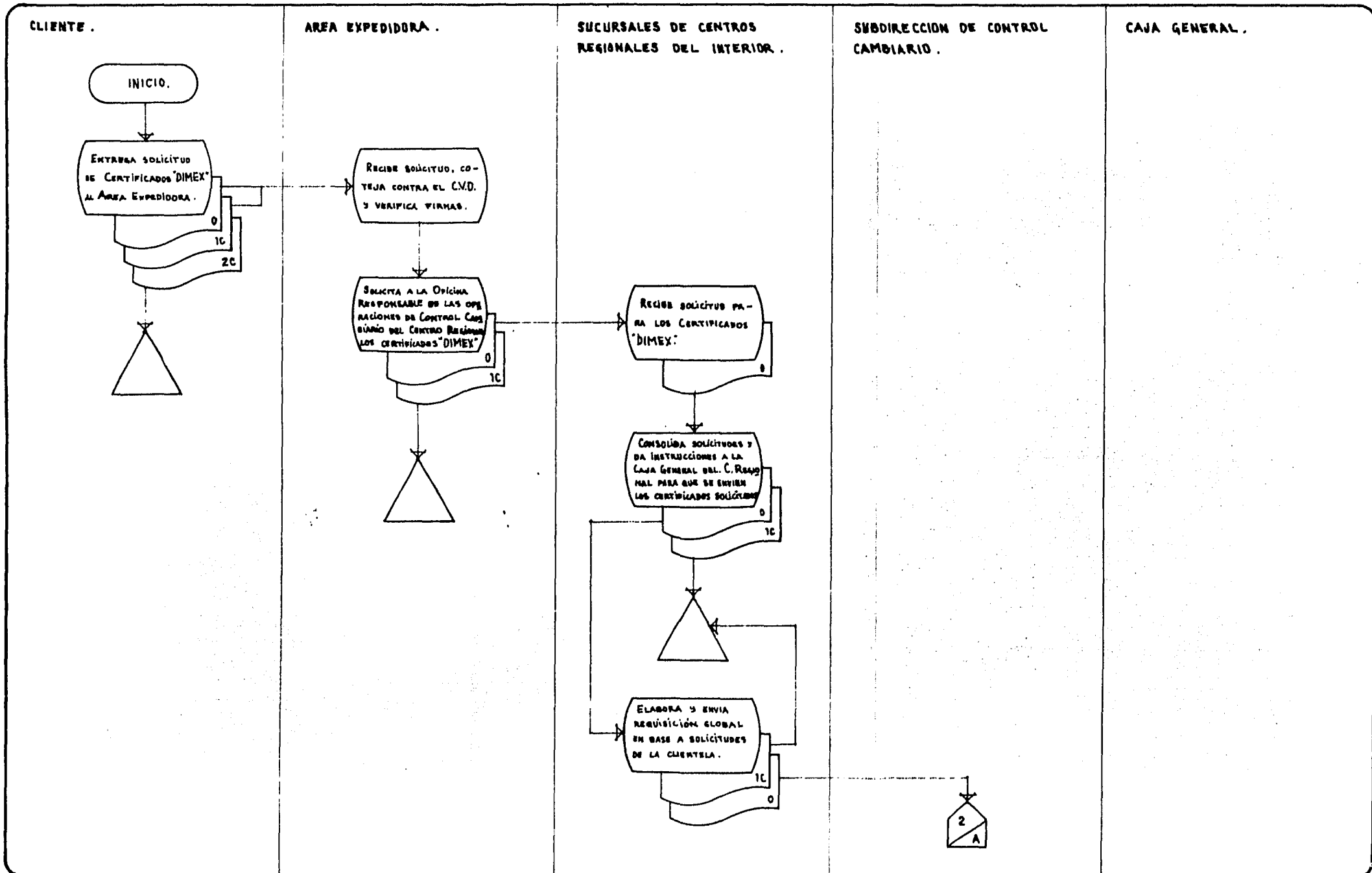
- 14. Consolida al fin de cada mes la información recibida de los Centros Regionales semanalmente, y la envía a Banco de México.

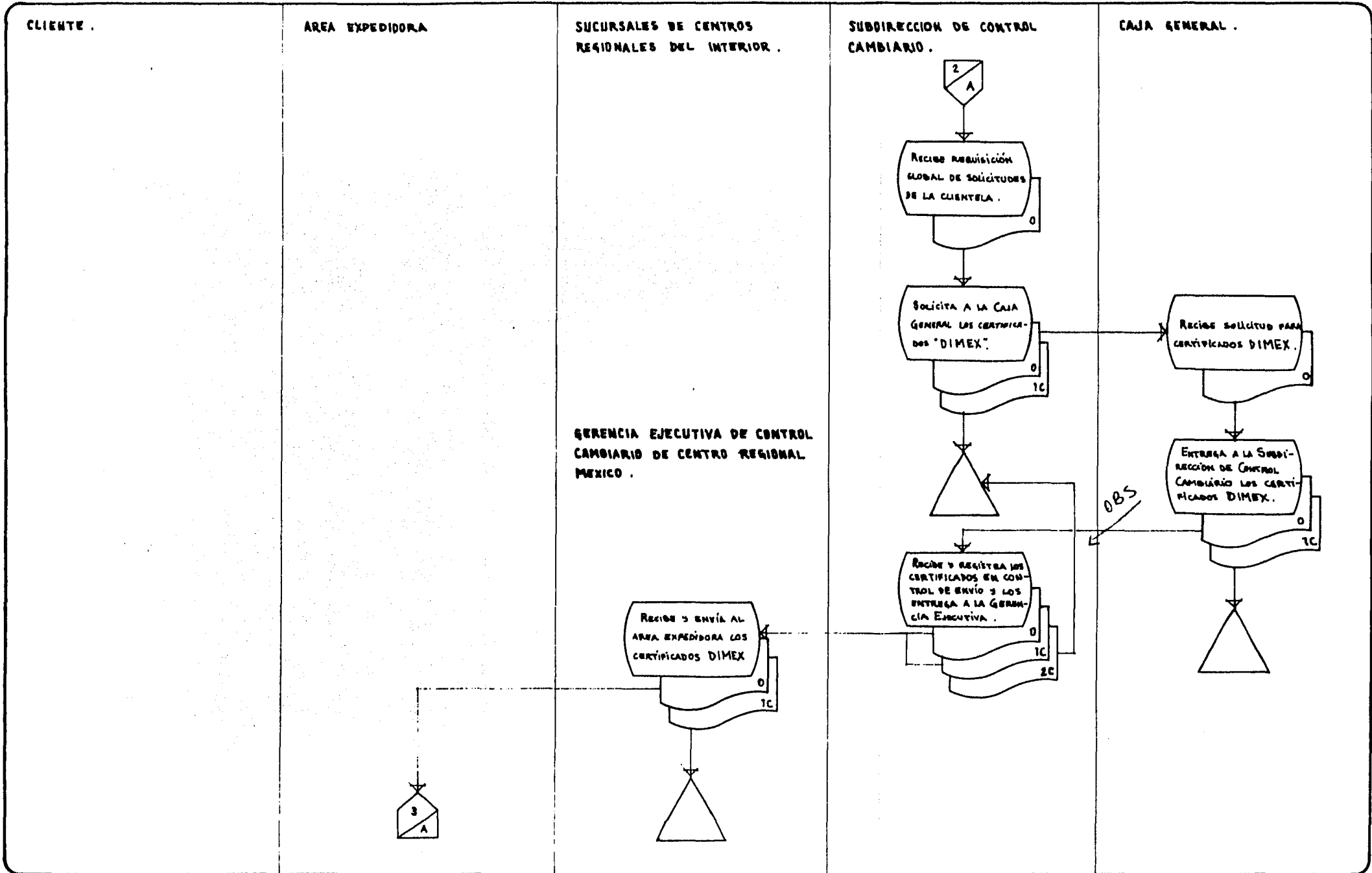
CAJA GENERAL.

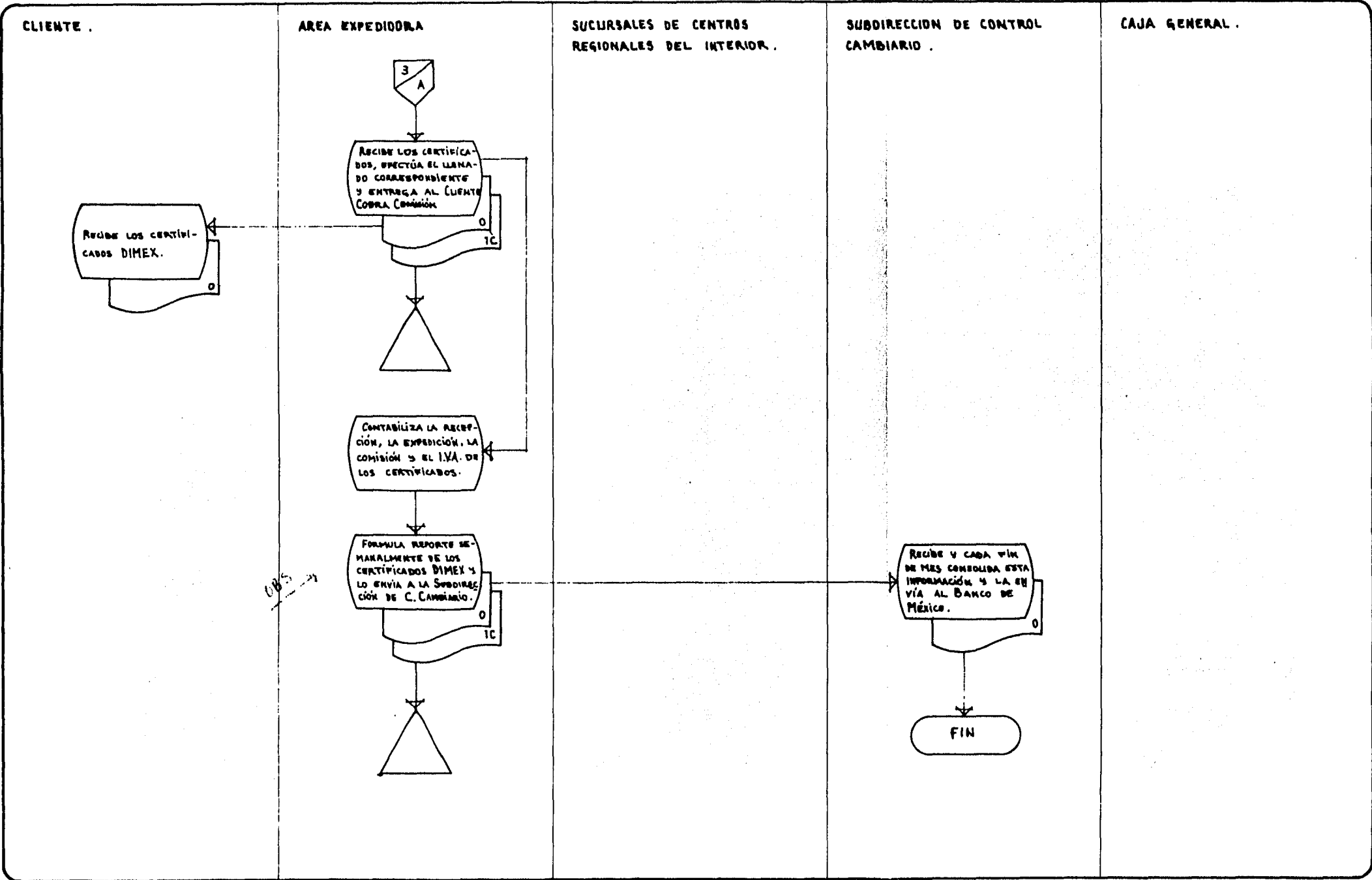
- 15. Recibe los Certificados "DIMEX", y los envía a la Subdirección de Control Cambiario para su distribución a los Centros Regionales en la misma cantidad, denominación e importes requeridos.
- 16. Contabiliza la entrada y salida de los Certificados "DIMEX" de acuerdo al procedimiento contable













Banco Mexicano de Inversiones S.A. de C.V.  
 Operaciones Seleccionadas para Unificación  
 de Cumplimiento de Políticas

ESTADO	1 DE 2
FECHA	27-V-85
REVISOR	31-V-85
PROYECTO	PADA
ACTIVO	AUL

1	2	3	4	5	6	7	8
Programa de Financiamiento en Líneas para Exportación "Profide"							
1							
2							
3	A.	Cia. Madera del Norte S.A.					
4							
5	B.	Cia. El Buen Tono S.A. de C.V.					
6							
7	C.	Cia. Metalúrgica del Bajío S.A. de C.V.					
8							
9	D.	Cia. Mexicana de Exportaciones S.A.					
10							
11	E.	Cia. Industrial Veracruzana S.A.					
12							
13	F.	Cia. Industrializadora de Plásticos S.A. de C.V.					
14							
15	G.	Cia. Aromas y Fragancias Finas S.A. de C.V.					
16							
17	H.	Cia. Tuber Cocido S.A.					
18							
19	I.	Cia. Computadores y Computadoras Regionales S.A. de C.V.					
20							
21	J.	Cia. Comercial Mexicana de Kapa S.A.					
22							
23	K.	Cia. Maderera y Derivados S.A.					
24							
25	L.	Cia. Industrial Química S.A.					
26							
27	M.	Cia. Componentes Fotosensibles S.A. de C.V.					
28							
29	N.	Cia. Automotriz del Centro S.A. de C.V.					
30							
31	O.	Cia. Artesanal Regional S.A.					
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							



BANCC MEXICANO SOMEX S. N. C.  
P O L I T I C A S

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO EN DIVISAS PARA LA EXPORTACION "PROFIDE".	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Feb. de 1985	1 DE 3

- 2.1 Los recursos del PROFIDE serán administrados por el FOMEX, de acuerdo con las instrucciones del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., dichos recursos se canalizarán a las empresas exportadoras por conducto de Banco Mexicano Somex, S.N.C.
  
- 2.2 Los recursos del PROFIDE solo podrán ser usados para financiar pagos de insumos de importación, como: materias primas, refacciones, componentes y/o servicios, originados en los países miembros del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, además de Suiza y Taiwan.
  
- 2.3 Las empresas exportadoras que pueden hacer uso de los recursos del PROFIDE, son aquellas que han asumido la obligación de cumplir con un plan de exportación anual.
  
- 2.4 Los límites de las solicitudes de financiamiento del PROFIDE con base en el plan de exportación anual, serán los siguientes:
  - 2.4.1 Ninguna solicitud de financiamiento PROFIDE deberá exceder del 25% del valor total de las importaciones aprobadas en el Plan de Exportación Anual de cada empresa exportadora.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
P O L I T I C A S

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO EN DIVISAS PARA LA EXPORTACION "PROFIDE".	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Feb. de 1985	2 DE 3

2.4.2 El saldo insoluto a cargo de una empresa exportadora, no excederá del 60% del valor total de las importaciones aprobadas de acuerdo con su Plan de Exportación Anual.

2.5 El plazo será el comprendido entre la fecha de emisión de la orden de pago o carta de crédito a favor del proveedor extranjero, hasta la fecha de pago a FOMEX. Dicho plazo no deberá exceder de un año.

2.6 La tasa de interés, se cobrará al vencimiento bajo los siguientes lineamientos:

Los intereses a cargo de la Empresa Exportadora se fijarán en base a la tasa de interés de las aceptaciones bancarias del mercado de Nueva York, E.U.A., del último día hábil anterior a la fecha en que se realice el préstamo que dé a conocer el Banco de México, de acuerdo al plazo, como a continuación se detalla:

- En operaciones hasta 6 meses, se aplicará la tasa de aceptaciones Bancarias más un punto de por ciento anual.
- En operaciones con plazo mayor de 6 meses y hasta un año, tasa de aceptaciones Bancarias con plazo de 6 meses más 1.65 puntos de por ciento anual.



BANCO MEXICANO SOMEX S.N.C.  
POLITICAS

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO EN DIVISAS PARA LA EXPORTACION "PROFIDE".	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Feb. de 1985	3 DE 3

- La tasa de interés aplicable a Banco Mexicano Somex, S.N.C. será la tasa de descuento que resulte de aplicar las fórmulas expuestas en los dos puntos anteriores, menos dos puntos porcentuales.

El cálculo de los intereses se llevará a cabo sobre la base del número de días naturales transcurridos, entre 365/366 (base natural).

En caso de no realizarse la exportación, la empresa exportadora deberá pagar al FOMEX, el importe de la solicitud de financiamiento PROFIDE más una tasa de mora calculada sobre la base prime rate del Banco de New York, E.U.A., con más activos en la Cd. de Nueva York, que dé a conocer el Banco de México más 5 puntos porcentuales, revisable diariamente desde la fecha de disposición de los fondos hasta su liquidación.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO EN DIVISAS PARA LA EXPORTACION "PROFIDE".	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Feb de 1985	1 DE 4

CLIENTE.

1. Solicita por escrito un financiamiento.

OFICINA AUTORIZADA.

2. Recibe la solicitud por escrito del cliente usuario.
3. Elabora la solicitud de financiamiento "PROFIDE" con base en el Plan de Exportación Anual.

CLIENTE.

4. Entrega la siguiente documentación complementaria al Centro Regional u Oficina otorgante.
  - Factura proforma o comercial (definitiva), expedida por el proveedor extranjero, o bien cualquier otro documento equivalente aceptable por el FOMEX.
  - Permiso de importación vigente (cuando la fracción arancelaria de importación haya sido considerada dentro de las liberadas, dicho permiso no será necesario).
  - Pedimentos de importación.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO EN DIVISAS PARA LA EXPORTACION "PROFIDE".	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Feb. de 1985	2 DE 4

- Pedido de exportación o programa de exportación anual.
- Pagaré (s) denominado (s) en U.S. DLLS. y domiciliado (s) en la Agencia New York de nuestra Institución.
- Calendario de disposiciones y amortizaciones.

OFICINA AUTORIZADA.

5. Recibe y estudia los documentos en base a las políticas de este procedimiento, y suscribe la carta compromiso con la empresa exportadora en su caso.
6. Formula y entrega solicitud de financiamiento y certificado de depósito de títulos en administración al FOMEX, incluyendo copias por triplicado de la documentación indicada en el punto. 4.

FOMEX.

7. Recibe y analiza la solicitud de financiamiento, certificado de depósito y el resto de la documentación indicada en el punto 4.
8. Autoriza la operación y pone a disposición de la Institución los fondos "PROFIDE", en la siguiente forma:
  - Emite carta autorización, misma que deberá ser contestada indicando la

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO EN DIVISAS PARA LA EXPORTACION "PROFIDE".	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Feb. de 1985	3 DE 4

Institución de Crédito en el exterior y número de cuenta en la que FOMEX deberá acreditar los fondos, éste trámite tardará normalmente 5 días hábiles después de la presentación de la operación.

NOTA:

Cuando la situación de los fondos se solicite en nuestra cuenta de dólares transferibles, FOMEX no emite carta de autorización, y la disposición de fondos será de acuerdo a la disponibilidad de recursos del FOMEX.

OFICINA AUTORIZADA.

9. Recibe autorización de la solicitud de financiamiento "PROFIDE".
10. Emite orden de pago o carta de crédito para efectuar el pago al proveedor en el exterior.
11. Vigila que la fecha valor de la orden de pago o carta de crédito, y la fecha en que FOMEX acredite nuestra cuenta en nuestro Banco Corresponsal, sean iguales.
12. Indica a nuestro Banco Corresponsal respecto a la emisión de cartas de crédito, que avise con tres días de anticipación a la realización del pago con el propósito de vigilar que coincidan las fechas de cargo y abono en nuestra cuenta.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO EN DIVISAS PARA LA EXPORTACION "PROFIDE".	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Feb de 1985	4 DE 4

13. Notifica por escrito a la Subdirección de Tesorería Internacional la recepción y aplicación de las divisas, así como los vencimientos de los financiamientos.

14. Notifica al cliente de la orden de pago o carta de crédito enviados al proveedor en el exterior.

CLIENTE.

15. Recibe notificación del Centro Regional u oficina otorgante, de la orden de pago o carta de crédito enviados al proveedor en el exterior, y recibe su mercancía.

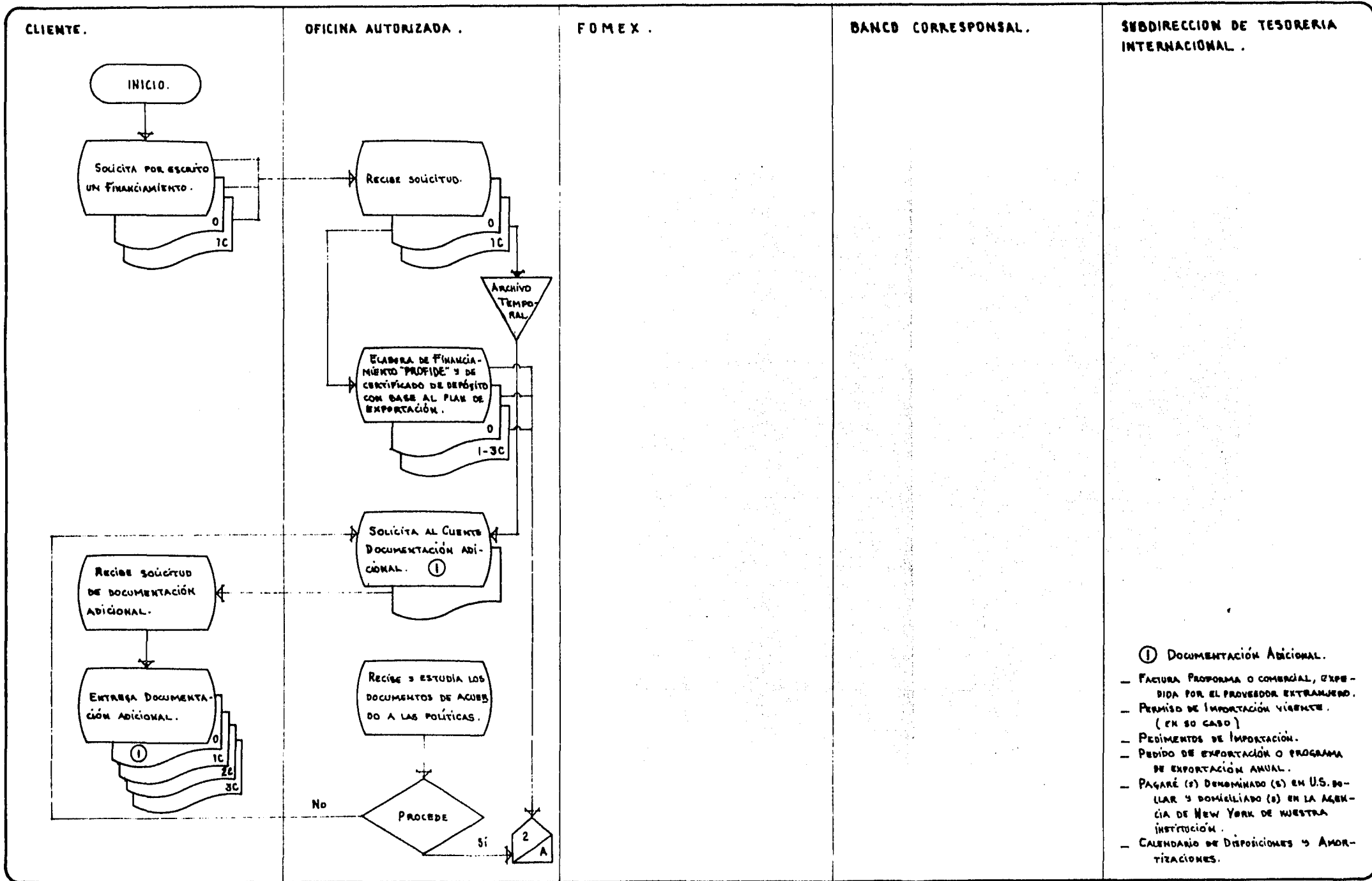
16. Liquida la operación al vencimiento.

OFICINA AUTORIZADA.

17. Recibe al vencimiento de la operación el pago correspondiente, aplicando las políticas y el procedimiento contable en lo correspondiente.

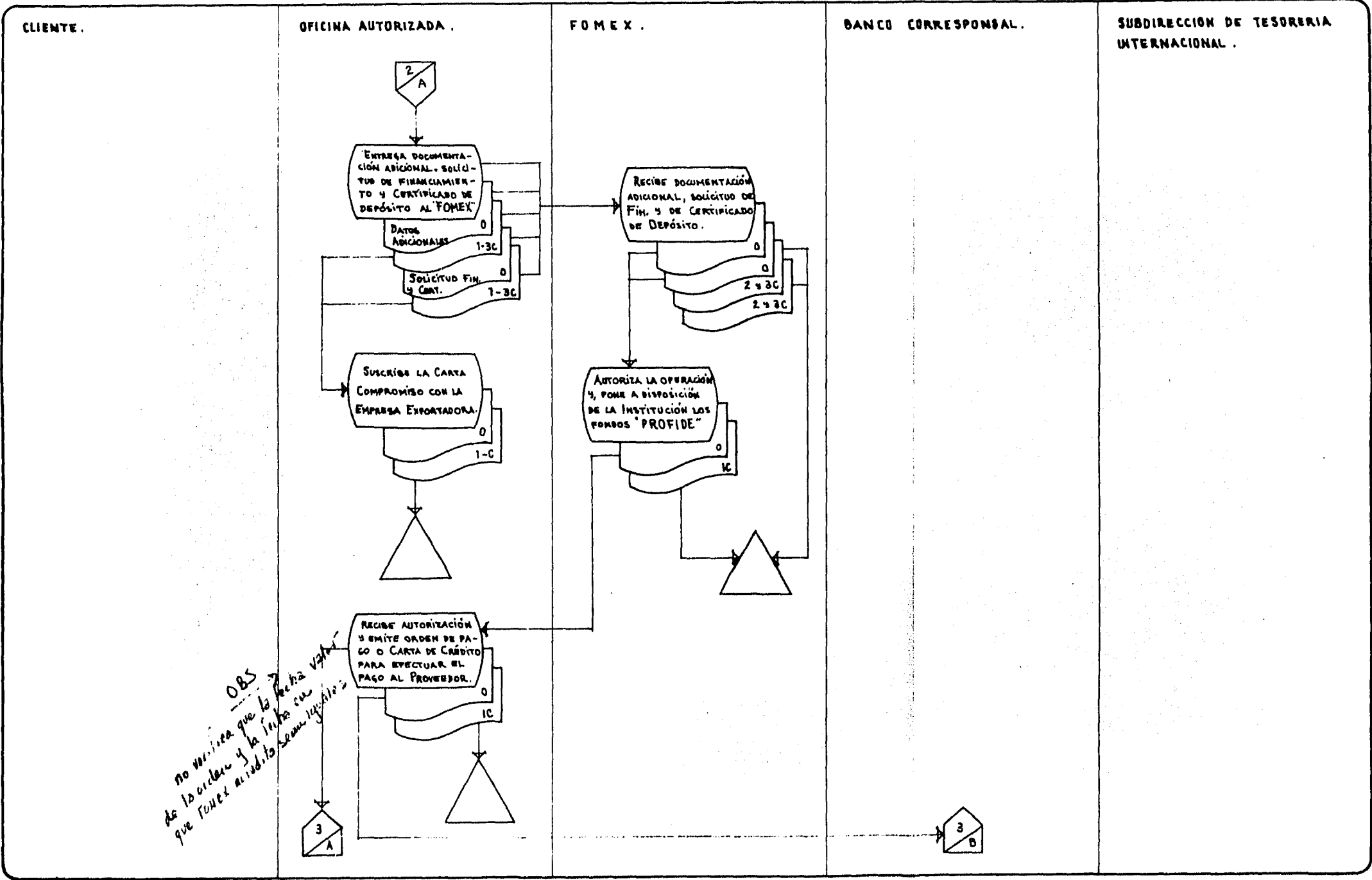
FOMEX.

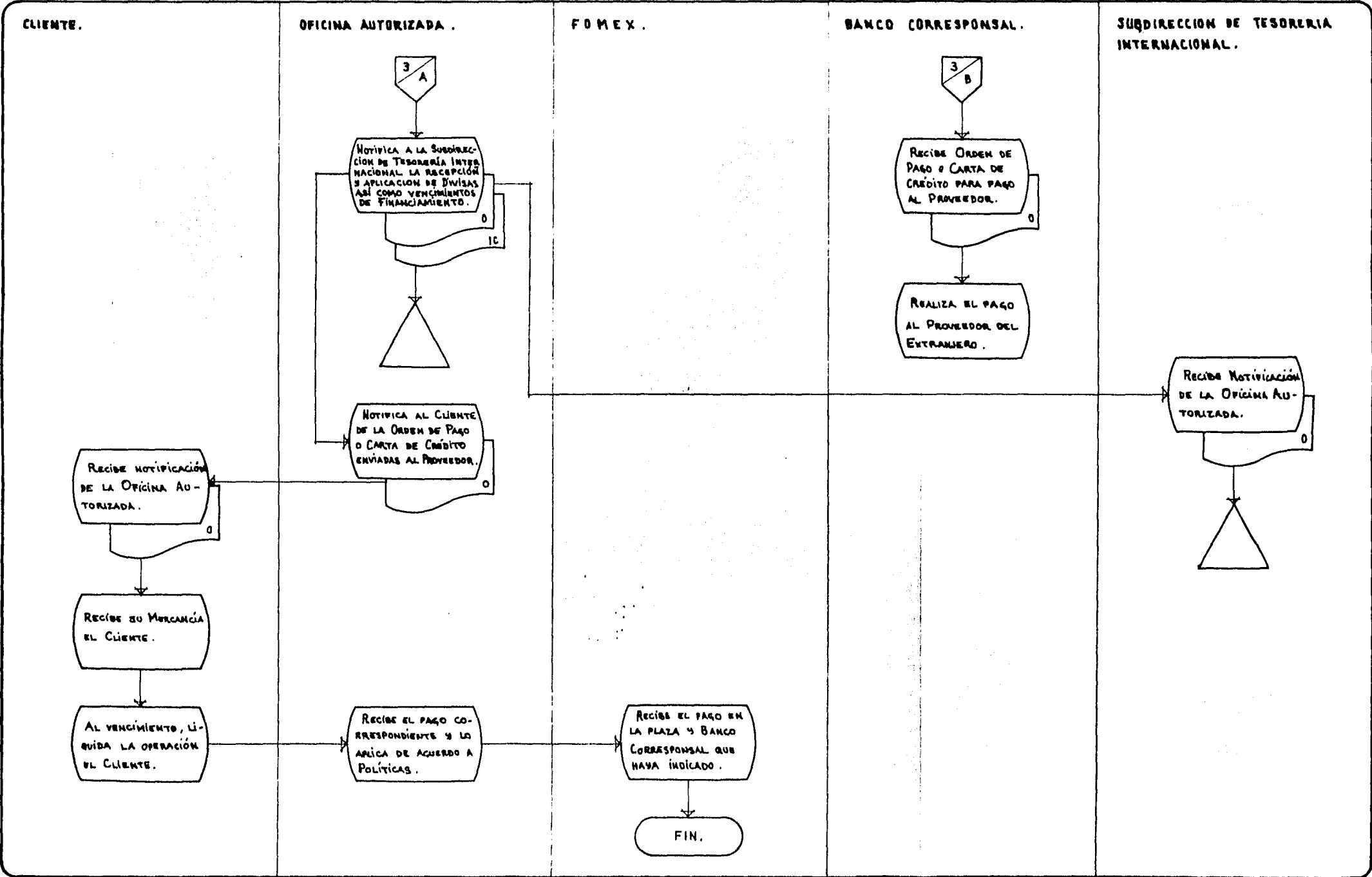
18. Recibe el pago en la plaza y banco corresponsal que haya indicado.



① Documentación Adicional.

- Factura Proforma o comercial, expedida por el proveedor extranjero.
- Permiso de Importación vigente. (en su caso)
- Pedimentos de Importación.
- Pedido de exportación o programa de exportación anual.
- Pagaré (s) Denominado (s) en U.S. Dólar y domiciliado (s) en la Agencia de New York de nuestra institución.
- Calendario de Disposiciones y Amortizaciones.







Banco Impianco S. N. C.  
 Cuestionario de Control Interno.  
 Venta de divisas en Centros Regionales.

I-16

CEDEJA NO.   
 FORMADO 1 AD   
 REVISO AVL   
 PROJE NO. 1 DE 1   
 FECHA 11-VI-85   
 FECHA 14-VI-85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
						Si	No	N/A.				Observaciones.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	1.- Existe la debida segregación de funciones en la operación, eliminándose la posibilidad de realización de funciones incompatibles?					✓						De acuerdo a los manuales de organización autorizada	
	2.- Existe supervisión adecuada de las funciones que se realizan en el área y los niveles de autorización con los adecuados?					✓						De acuerdo a los manuales de organización autorizada y manuales de políticas respectivas.	
	3.- Existe evidencia de la revisión de la documentación que presenta el cliente para obtener divisas controladas?						✓					Los expedientes no contienen toda la documentación requerida, en los casos seleccionados observamos que carecen de algunos documentos seleccionados.	
	4.- Invariablemente se verifica el saldo del cliente y protég.						✓					Se observó un flujo de compra venta de divisas en centros Regionales.	
	5.- Para montos mayores de \$ 10.000 U.S. Dó. se comunica a operaciones SWIFT en Impio y se solicita autorización a Central de Cambios?					✓						Ver diagrama de flujo y procedimientos establecidos.	
	6.- De que forma se obtiene el comprobante de autorización en Central de Cambios?							✓				Se han observados de Felix	
	7.- Se formula y entra correcta y oportunamente la información a las diversas áreas involucradas?					✓						Se hace una circulación semanal, quincenal y mensual.	
	8.- Se efectúan los registros contables correcta y oportunamente?					✓						De acuerdo a las políticas Contables.	

Banco Agrario de Sonora S. N. C.  
Operaciones seleccionadas para Verificación de  
Cumplimiento de Obligaciones

CEDA 9 80  
TOMAS PADO  
AVL  
PLAZA No. 1 DEZ  
FECHA 14-VI-85  
PLAZA 18-VI-85

1	2	3	4	5	6	7	8
Lista de Deudas en Cartera Regular.							
1							
2							
3	A.	Dr. Víctor Juan Robledo					
4	B.	Dr. René Apérez de Abo					
5	C.	Lic. Jorge Muñoz Reyes					
6	D.	Dr. Antonio Barajas Sotelo					
7	E.	Rebeca Muñoz Muñoz					
8	F.	Luz Roberta Callejo Rendón					
9	G.	Teodoro Jabil Dimes					
10	H.	C.P. Faustina Gómez Cruz					
11	I.	C.P. Santos Trueta del Rosario					
12	J.	C.P. Fernando Tapia Morales					
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							



BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
POLITICAS

VENTA DE DIVISAS EN CENTROS REGIONALES.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Feb de 1985	1 DE 4

2.1. Es responsabilidad del área de Control Cambiario de Reforma.

2.1.1 Consolidar a fin de mes los formularios que le enviarán los Centros Regionales semanalmente para remitir a Banco de México la información relativa a:

- Los depósitos constituidos y fianzas otorgadas para garantizar la venta de las divisas.
- Importe de las garantías entregadas al Banco de México, por compromiso de Uso o Devolución de Divisas Incumplidos.

2.2. Es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva de Tesorería:

2.2.1 Vigilar que la contabilidad que se lleve a cabo, corresponda con los depósitos constituidos y encajados con Banco de México, así como garantías entregadas al Instituto Central por COUD'S incumplidos, así como el pago de los intereses del 100% por parte del Banco de México a nuestra Institución.

2.2.2 Que se cubra dicho pago a la tasa que resulte de sumar un punto porcentual al promedio aritmético de las tasas brutas de interés anuales autorizadas para los Certificados de Depósito a 3 meses de plazo para personas morales que haya dado a conocer durante el mes que se devenguen intereses.

Asimismo, la Dirección Ejecutiva de Tesorería obtendrá el rendimiento de dichos intereses, ya que se consideran pasivo exceptuado, a efectos de cubrir el rendimiento que se le va a pagar al cliente por su depósito en garantía.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
POLITICAS

VENTA DE DIVISAS EN CENTROS REGIONALES.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Feb. de 1985	2 DE 4

NOTAS: (\*) ° El rendimiento lo paga el Banco de México en masa por todo el pasivo.

° Por la capitalización de intereses se producirá otro rendimiento.

- 2.3. Es responsabilidad de Operativa de Valores.
- 2.3.1 Controlar el total de cada uno de los depósitos calculando sus respectivos intereses que se devenguen en el Centro Regional correspondiente.
- 2.3.2 Informar mensualmente a la Sucursal que constituyó el depósito, el monto de capital e intereses de cada uno de los depósitos constituidos.
- 2.3.3 Contabilizar la provisión del pasivo, para el pago de interés correspondiente a las operaciones reglamentadas en este procedimiento.
- 2.3.4 El funcionario que atienda al cliente, promoverá de que el depósito permanezca en la institución hasta su vencimiento, o al vencimiento del mes más próximo.
- 2.4 Es responsabilidad de las Oficinas autorizadas:
- 2.4.1 Enviar los siguientes reportes en forma semanal al área de Control Cambiario de Reforma.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
P O L I T I C A S

VENTA DE DIVISAS EN CENTROS REGIONALES.

VIGENTE DESDE

HOJAS

Feb de 1985

3 DE 4

- a. "Reporte Analítico de Ventas por Importaciones".
- b. "Depósitos constituidos y Fianzas otorgadas para garantizar la Venta de Divisas".
- c. "Importe de las Garantías entregadas al Banco de México por Compromiso de Uso ó Devolución de Divisas Incumplidos".

2.5. Es responsabilidad de los Centros Regionales.

2.5.1. Enviar al área de Control de Pasivos Corporativos en Motolinía # 20, 1er. piso, México, D.F., los siguientes reportes que incluyan lo relativo a depósitos en garantía para la venta de divisas controladas.

- Diariamente: - El informe diario de la posición de valores a Tesorería.
- La Balanza diaria.
- Mensualmente: - El reporte "Determinación del costo de captación al mes de:".

2.6. Es responsabilidad de la Sub-Dirección Ejecutiva de Operaciones Corporativas en su área de Control de pasivos:

- Enviar informe diario de la posición de valores a la Dirección Ejecutiva de Tesorería.
- Considerar los movimientos relativos a los pasivos de intereses y

BANCO MEXICANO SCMEX S. N. C.  
POLITICAS

VENTA DE DIVISAS EN CENTROS REGIONALES.

VIGENTE DESDE

HOJAS

Feb de 1985

4 DE 4

saldo promedio para efectos del reporte de Costo de Captación  
que se envía a la División de Finanzas.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

VENTA DE DIVISAS EN CENTROS REGIONALES.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	1 DE 4

"DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO EN CENTROS REGIONALES".

CLIENTE.

1. Solicita la venta de divisas controladas.

OFICINA AUTORIZADA.

2. Proporciona informes y solicita al cliente la siguiente documentación:

- Solicitud por escrito, en original y copia.
- Compromiso de uso o devolución de divisas.
- Pedido y orden de compra.
- Confirmación del proveedor del Extranjero de dicho pedido y orden de compra.
- Fianza a favor de Banco Mexicano Somex, S.N.C., expedida por una Institución autorizada, que garantice el equivalente al 30% de las divisas señaladas en el CUDD, calculando al tipo de cambio de equilibrio del día hábil inmediato anterior a la fecha de la solicitud.

CLIENTE.

3. Entrega la documentación.

OFICINA AUTORIZADA.

4. Recibe la documentación, la revisa y si procede la operación:



BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

VENTA DE DIVISAS EN CENTROS REGIONALES.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	2 DE 4

OFICINA AUTORIZADA.

5. Registra la operación en su control de venta de divisas.
6. Solicita protección de fondos a la Sucursal que lleva la cuenta del cliente.

SUCURSAL QUE LLEVA LA CUENTA.

7. Proporciona número de protección y nombre del responsable.

OFICINA AUTORIZADA.

8. Registra el número de protección en el control de venta de divisas.
9. Elabora constancia de constitución del depósito en original y copia, recibo de depósito de valores en Administración y para operaciones por primera vez, la apertura de datos maestros e Instituciones de pago y cargos a la cuenta de cheques por el importe del depósito en garantía y por la venta de las divisas controladas.
10. Entrega al cliente el original de la constancia.
11. Entrega a la Sucursal que constituirá el depósito:
  - ° 1a. y 2a. copia del formato Recibo del Depósito.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

VENTA DE DIVISAS EN CENTROS REGIONALES.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	3 DE 4

- ° 1a. y 2a. copia del formato. Apertura de Datos.
- ° Original del cargo a la cuenta de cheques por la constitución del depósito.

Recabando acuse de recibo en:

- ° Original del formato. Recibo del Depósito.
- ° Original del formato. Apertura de Datos.
- ° Copia del cargo a la cuenta de cheques.

12. Expide giro pagadero en el extranjero, por montos menores a U.S. DLLS. \$ 10,000.00; en caso de montos mayores <sup>a</sup> US. DLLS. 10,000.00, se comunica a Operaciones SWIFT en México, D.F. o Departamento de Telex, para envío de la orden de pago al extranjero solicitando autorización a Central de Cambios para la venta de divisas, de acuerdo al procedimiento vigente en ambos casos.
13. Elabora fichas contables y las turna a Contabilidad del Centro Regional para su registro, de acuerdo al procedimiento establecido.
14. Integra expediente del cliente.
15. Entrega al cliente el comprobante del cargo en cuenta.
16. Elabora reporte por operaciones efectuadas y lo envía a la Subdirección

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

VENTA DE DIVISAS EN CENTROS REGIONALES.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	4 DE 4

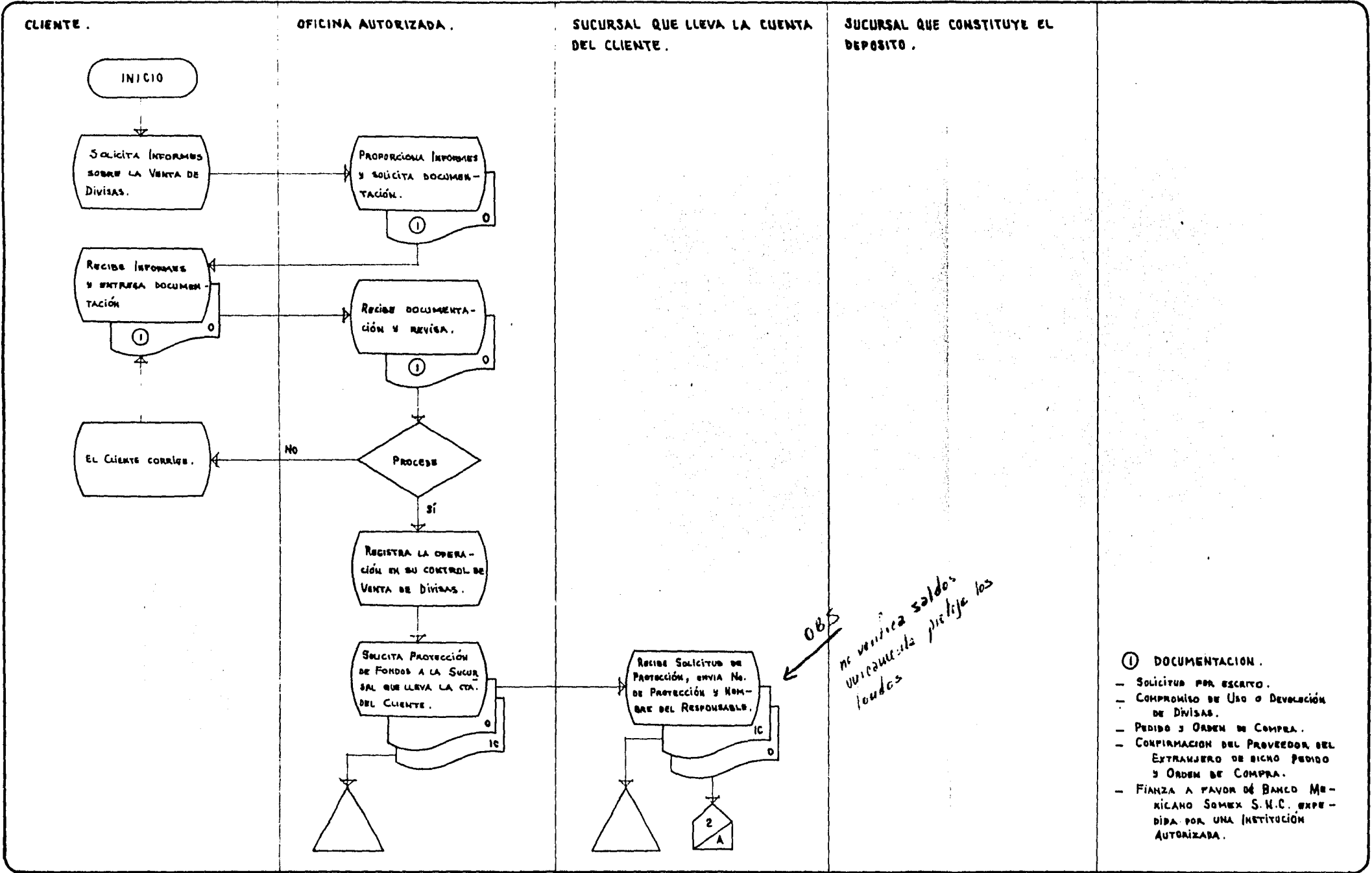
de control Cambiario, Reforma No. 213, 1er. piso en México, D.F.

SUCURSAL QUE CONSTITUYE EL DEPOSITO.

- 17. Recibe documentación y al final del día elabora una relación diaria de operaciones de valores (ROV) por este tipo de operaciones, testando el espacio que dice 2103.- PREESTABLECIDOS, y anotando "2308.- EN GARANTIA POR VENTA DE DIVISAS".
- 18. Contabiliza la operación, de acuerdo a su actual procedimiento contable.
- 19. Elaboro el reporte diario de movimientos de valores por lote y lo turna al final del día junto con las primeras copias de los formatos C-1791 y C-1793 y el ROV, a Operativa de Valores de acuerdo al procedimiento establecido.
- 20. Archiva en su expediente las 2as. copias de los formatos C-1791 y C-1793. (Apertura de datos y recibo del depósito).

OPERATIVA DE VALORES O AREA DE OPERACIONES.

- 21. Recibe documentación de la Sucursal autorizada, registra la información, emite reportes quincenales y mensuales y los distribuye. Subdirección de Control Cambiario. (Reforma No. 123).



*OBS*  
 no verifique saldos  
 unicamente pida los  
 fondos

- ① DOCUMENTACIÓN.
- SOLICITUD POR ESCRITO.
  - COMPROMISO DE USO O DEVOLUCIÓN DE DIVISAS.
  - PEDIDO Y ORDEN DE COMPRA.
  - CONFIRMACIÓN DEL PROVEEDOR DEL EXTRANJERO DE DICHO PEDIDO Y ORDEN DE COMPRA.
  - FIANZA A FAVOR DE BANCO MEXICANO SOMEX S.N.C. EXPEDIDA POR UNA INSTITUCIÓN AUTORIZADA.

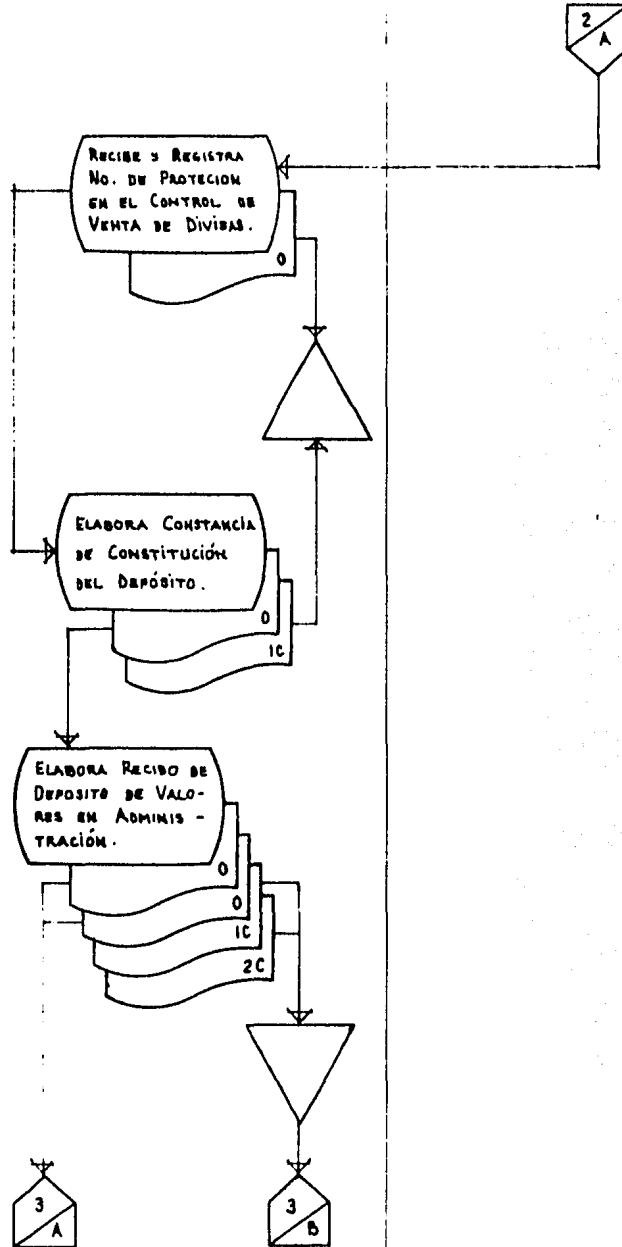
		HOJA:
PADA	21.V.85	2 DE 6
AJL	24.V.85	

CLIENTE .

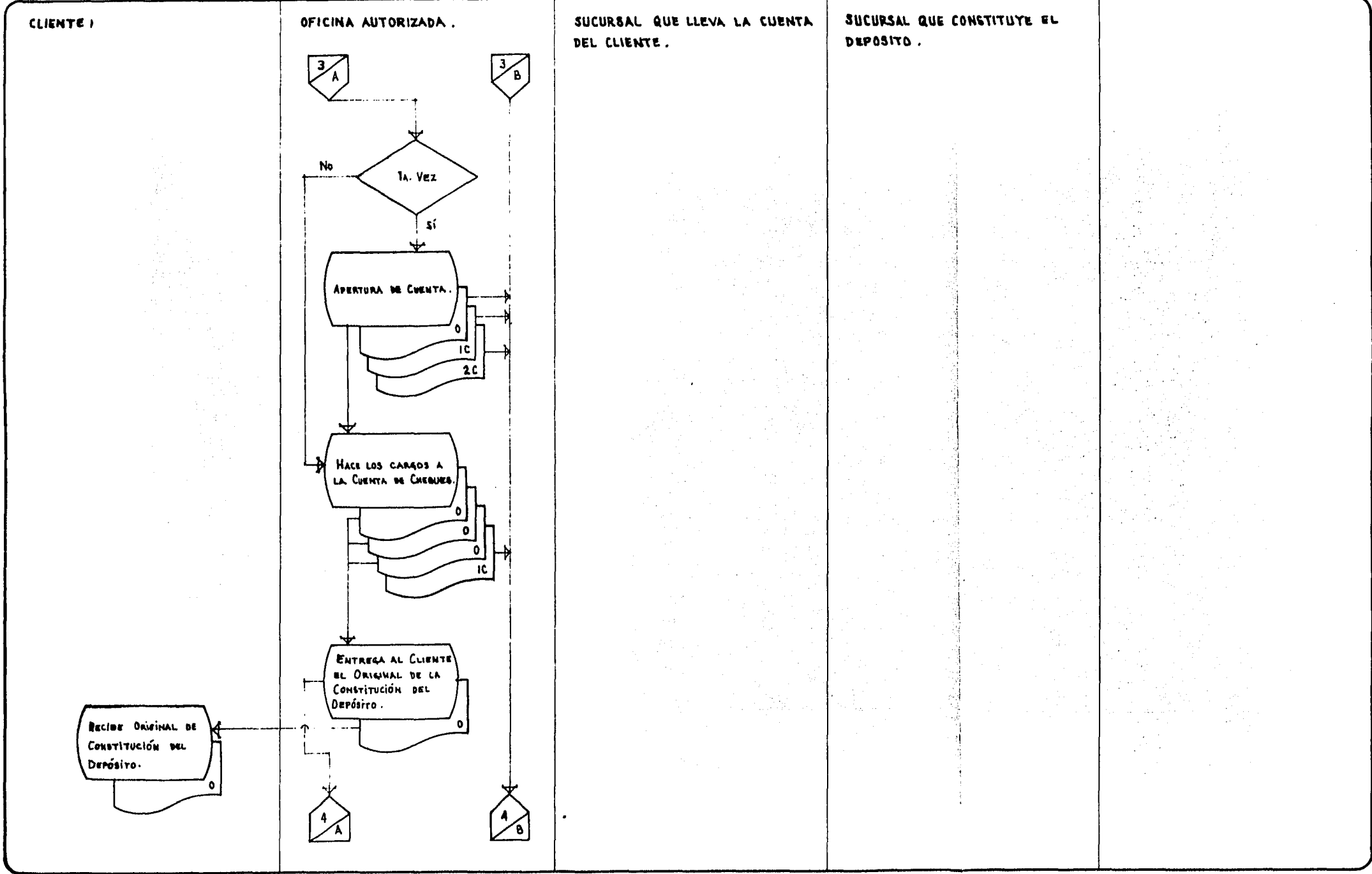
OFICINA AUTORIZADA .

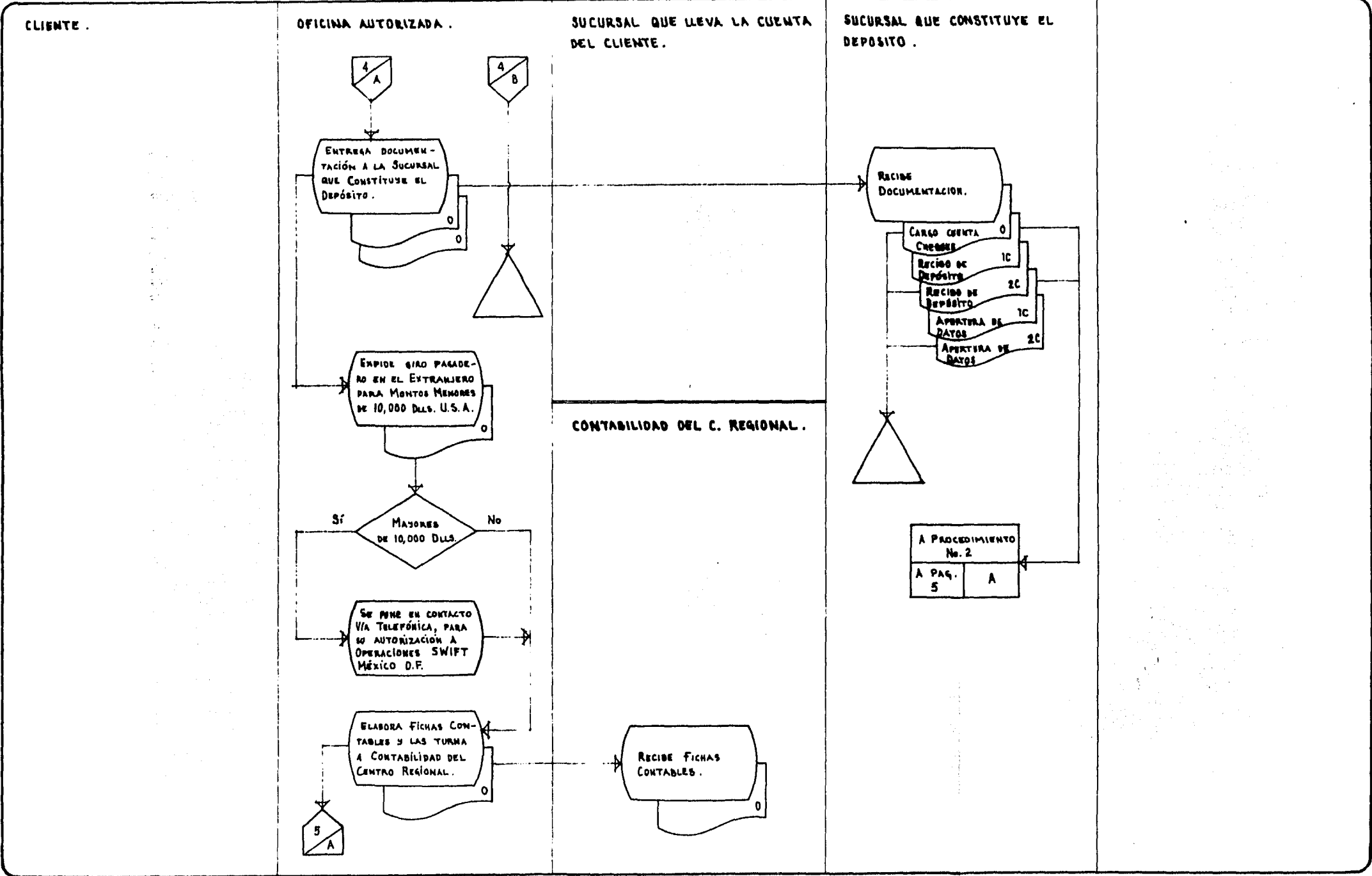
SUCURSAL QUE LLEVA LA CUENTA DEL CLIENTE .

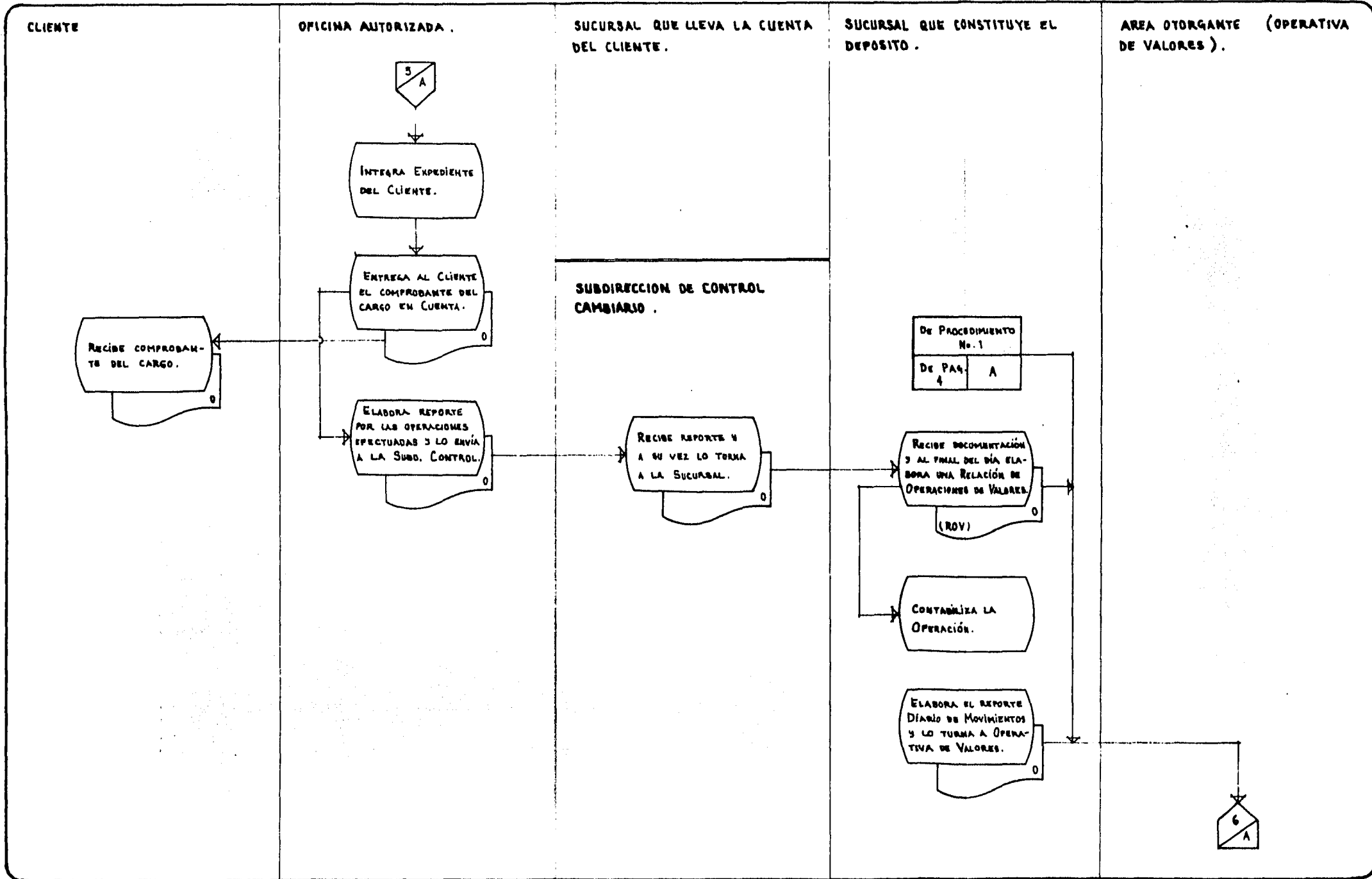
SUCURSAL QUE CONSTITUYE EL DEPOSITO .



PADA	21-V-85	HOJA:
AJL	24-V-85	3 DE 6









BANCO MEXICANO SOMEX S.M.C.

PROCEDIMIENTO: YENTA DE DIVISAS EN CENTROS REGIONALES

		HOJA
PADA	21.V.85	6 DE 6
AJL	24.V.85	

CLIENTE .

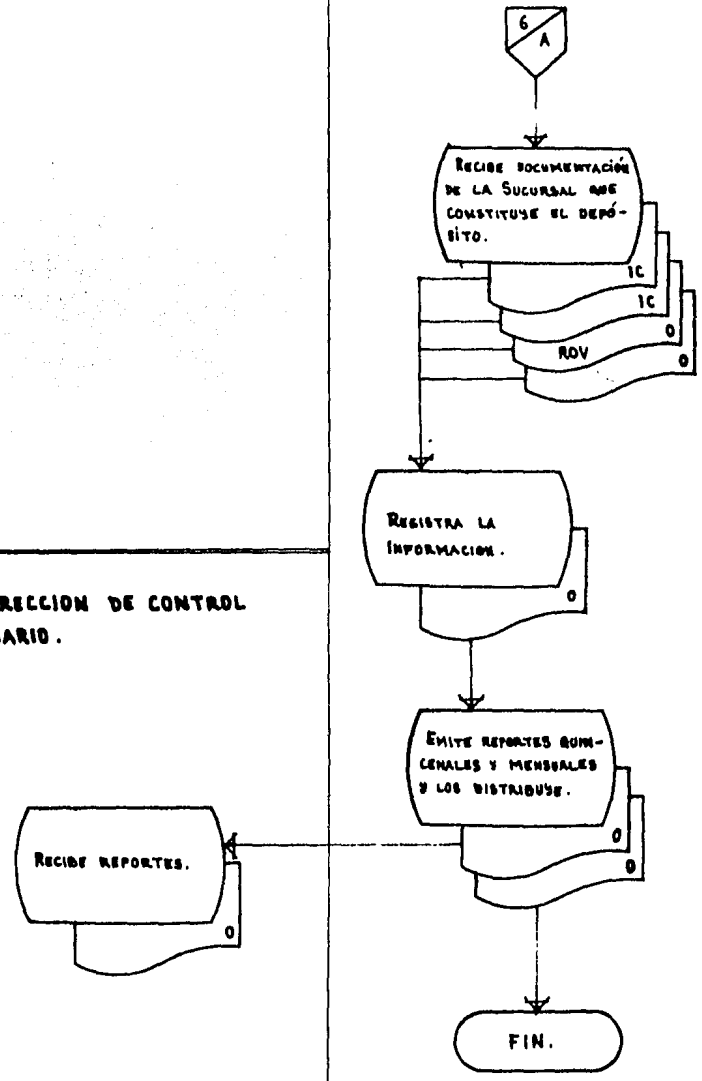
OFICINA AUTORIZADA .

SUCURSAL QUE LLEVA LA CUENTA DEL CLIENTE .

SUCURSAL QUE CONSTITUYE EL DEPOSITO .

AREA DE OPERACIONES (OPERATIVA DE VALORES) .

SUBDIRECCION DE CONTROL CAMBIARIO .



Banco Mexicano de Inversiones S. A. de C. V.

Cuestionario de Control Interno.  
Compra Venta de Divisas Murado Controlado

CÉDULA NO	HOJA NO
PROGRAMA	IDE 1
REVISOR	FECHA
AVL	14-VI-85
	FECHA
	18-VI-85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
						Si	No	N/A			Observaciones		
1	1.- Existe la debida segregacion de funciones en la operacion, eliminandose la posibilidad de realizacion de funciones incompatibles.						✓				De acuerdo a los manuales de organizacion autorizados.		
2	2.- Existe supervisión adecuada de las funciones que se realizan en el area y los niveles de autorización son adecuados?						✓				De acuerdo a los manuales de organizacion autorizados y manuales de politicas respectivas.		
3	3.- Se verifican por funcionarios facultados que las operaciones realizadas se hayan efectuado a los tipos de cambio controlados determinados.						✓				El gerente de cada oficina autorizada o Centro Regional autoriza y en Central de Cambios el gerente.		
4	4.- Se remiten oportunamente al Area de Control Cambios en Mexico, D.F., los reportes de las operaciones, cada fin de semana y en caso de cierre de mes que coincida con día semana, el día último de cada mes?							✓			Observamos que el reporte de operaciones del Centro Regional del Sureste, llegó con retraso de una semana (del periodo del 9 de febrero al 16 de febrero de 1985).		

obs

Banco Mexicano de Ahorro y C.  
 Operaciones Seleccionadas para Verificación de  
 Cumplimiento de Políticas

CEP: 8-85	1 DEZ
TOMADO PARA	20-V-85
AVL	3-V-85

1	2	3	4	5	6	7	8
Compra Venta de Divisas por cuenta de Entidad							
1							
2							
3	A.	Cia Metal Metalurgica S.A.					
4	B.	Cia Ginez Hermanos S.A. de C.V.					
5	C.	Cia Protectora de Muebles Finas S.A.					
6	D.	Cia Productora de Muebles de Oficina S.A.					
7	E.	Cia Central Técnica Fotografica S.A. de C.V.					
8	F.	Cia Camachero y Tallador de Piedras S.A.					
9	G.	Cia Central de Registradora S.A. de C.V.					
10	H.	Cia Divisores del Petróleo S.A.					
11	I.	Cia Cristalina Fina S.A.					
12	J.	Cia Componentes Electromecánicas					
13	K.	Sra Ernesta Rojas Sadad					
14	L.	Dr. Ulises Góngora Peña					
15	M.	Ing. Francisco Damian Estigoyan					
16	N.	Sr José de Jesús Covarrubias Monte					
17	O.	Sra Lucía Munguía Estrada					
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							



BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
POLITICAS

COMPRA-VENTA DE DIVISAS, MERCADO CONTROLADO.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Dic de 1984	1 DE 2

2.1 RESPONSABILIDAD DE LAS OFICINAS AUTORIZADAS PARA OPERAR CON DIVISAS EN EL MERCADO CONTROLADO.

2.1.1 Cobrar por cada operación que realicen al tipo de cambio de equilibrio un porcentaje no mayor al 1 al millar en pesos por conceptos de comisión, bajo las siguientes modalidades:

- ½ (medio) al millar cuando se compren divisas a la clientela.
- ½ (medio) al millar cuando se vendan divisas a la clientela, para el pago de créditos a favor de Entidades Financieras.
- 1 (uno) al millar cuando se vendan divisas a la clientela para el pago de conceptos distintos de los señalados en el punto anterior.
- Estas comisiones no causan I.V.A.
- Tratándose de operaciones al "tipo de cambio controlado de ventanilla", no debe cobrarse comisión alguna, ya que existe un diferencial entre el tipo de compra y venta.

En todo caso, en las compras y ventas de divisas la cantidad máxima a cargar a la clientela por concepto de comisión, será calculada al "tipo de cambio controlado de equilibrio" publicado el día de la compra-venta y aplicada a la cifra en U.S. Dólares de cada operación.

2.1.2 Suscribir el comprobante de compra de divisas ó en el caso, el comprobante de venta de divisas asegurándose de obtener la firma del representante o apoderado legal de la empresa, así como la de dos

BANCO MEXICANO COMEX S. N. C.  
POLITICAS

COMPRA-VENTA DE DIVISAS, MERCADO CONTROLADO.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Dic de 1984	2 DE 2

funcionarios del Banco responsables de las operaciones.

2.2 DE LAS OPERACIONES DEL TIPO DE CAMBIO DE EQUILIBRIO.

2.2.1 Las operaciones de compra-venta de divisas controladas al tipo de cambio de equilibrio deben pactarse cuando menos con dos días hábiles bancarios antes de la fecha de su realización.

2.2.2 Es requisito para las operaciones en firme, que los interesados presenten debidamente requisitada y firmada la solicitud de compra venta de divisas del Mercado Controlado al tipo de cambio de equilibrio (Ver catálogo de formas) y la documentación requerida, para su tramitación.

2.2.3 Para llevar a cabo una operación condicionada, será necesario que el monto de ésta sea igual o mayor a U.S. DLS. 50,000.00

2.2.4 Las operaciones de venta de divisas sólo podrán realizarse mediante:

a) Giros

No podrán ser mayores a U.S. DLS. 10,000.00, nominativos y no negociables.

b) Ordenes de pago.

Para abono en cuenta del acreedor en el extranjero.

c) Crédito comercial irrevocable.

A favor del proveedor del extranjero contra facturas y documentos de embarque de la mercancía correspondiente.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

COMPRA-VENTA DE DIVISAS, MERCADÓ CONTROLADO.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Dic de 1984	1 DE 3

CLIENTE.

1. Entrega la (s) solicitud (es) de las operaciones de compra o venta de Divisas al tipo de cambio de "Equilibrio o de Ventanilla" en la "Oficina Autorizada".

OFICINA AUTORIZADA.

2. Consolida sus posturas en base a las solicitudes recibidas de los clientes en el Centro Regional quien enviará el consolidado de las posturas correspondientes a la Central de Cambios en México, D.F.

CENTRAL DE CAMBIOS.

3. Informa diariamente a los Centros Regionales y áreas involucradas los tipos de cambio de equilibrio y de ventanilla a las 9:00 Hrs.
4. Recibe de las oficinas autorizadas los consolidados de las posturas.
5. Elabora su propia postura para determinar el tipo de equilibrio solicitado.
6. Elabora la postura preliminar por las solicitudes que amparan las operaciones de ventanilla.
7. Envía al Banco representante (Banca Serfín) la postura que determinó en base a las operaciones recibidas.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

COMPRA VENTA DE DIVISAS, MERCADO CONTROLADO.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Dic de 1984	2 DE 3

- 8. Nivelas su posición con el Banco representante, Banco de México u otras Instituciones de Crédito.
- 9. Obtiene del Banco representante el tipo de cambio controlado de equilibrio condicionado para realizar las operaciones que conformaron la postura preliminar.

OFICINA AUTORIZADA.

- 10. Recibe la notificación del tipo de equilibrio.
- 11. Notifica al cliente la fecha en que se fija el tipo de equilibrio condicionado.

CLIENTE.

- 12. Entrega o recibe de las oficinas autorizadas la moneda especificada de acuerdo al tipo de cambio de equilibrio en base a la naturaleza de la operación.  
(Compra o venta de Divisas).

OFICINA AUTORIZADA.

- 13. Recibe por concepto de compras, las divisas en firme o salvo buen cobro y entrega la moneda nacional.

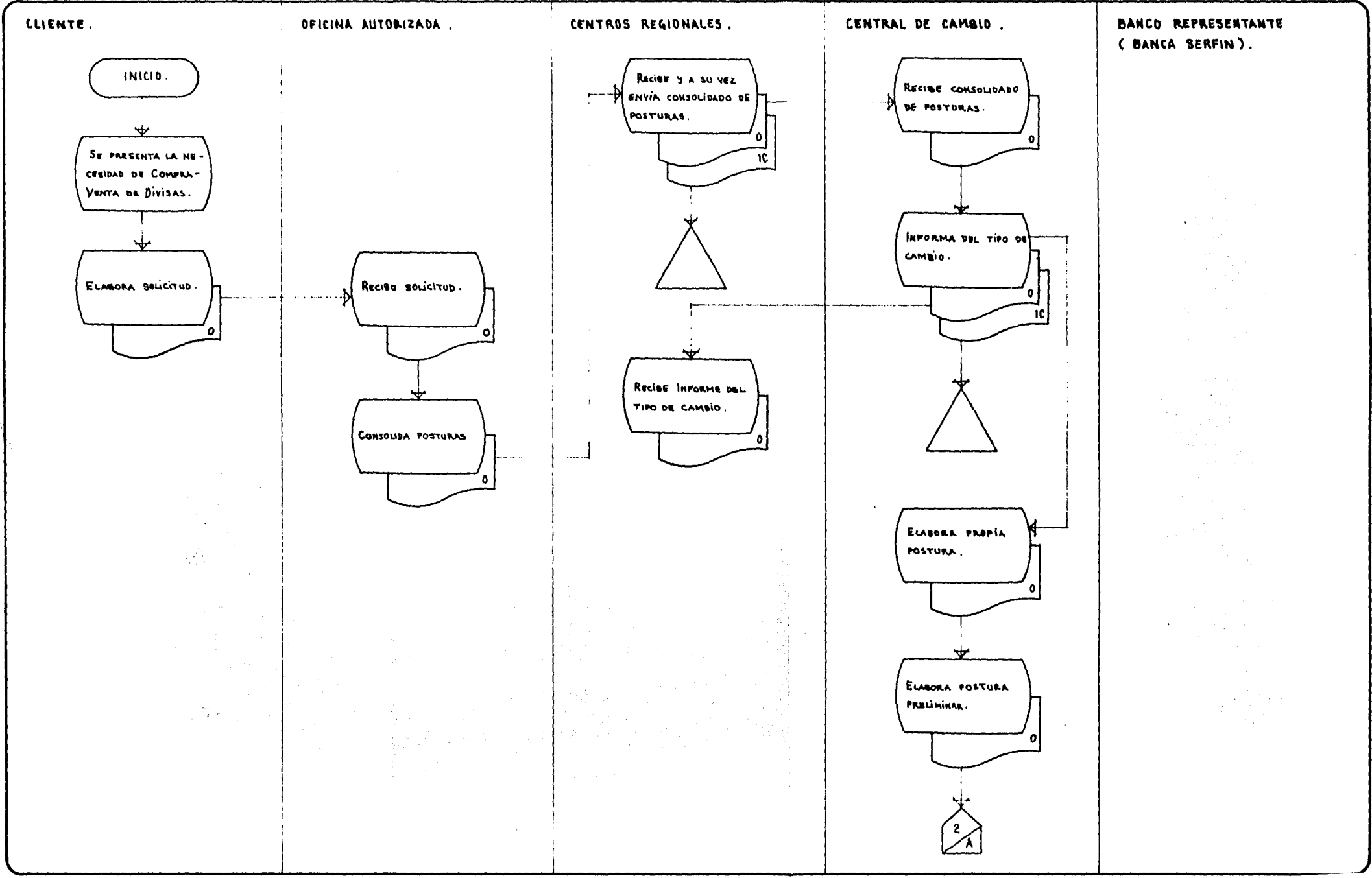


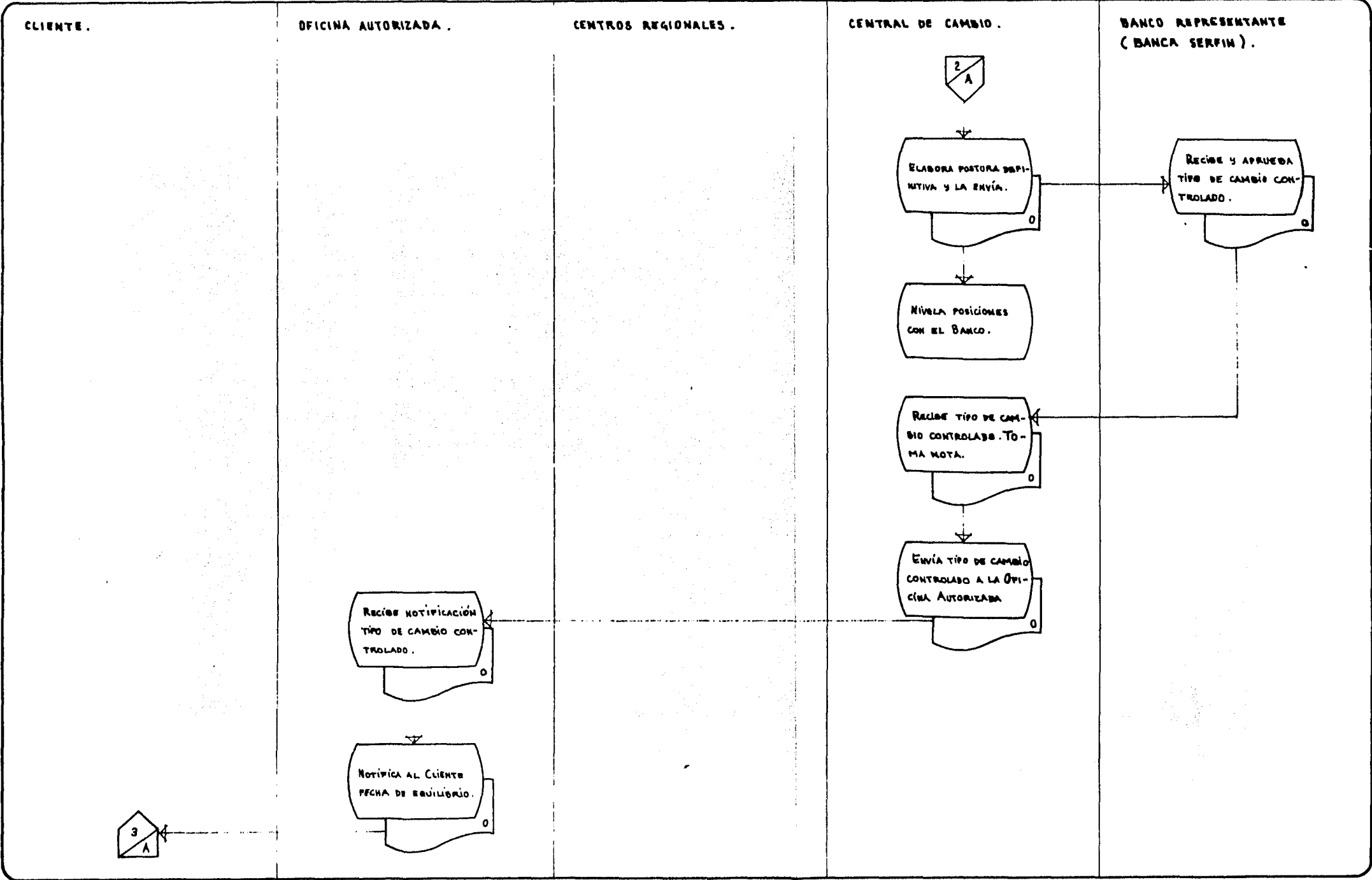
BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

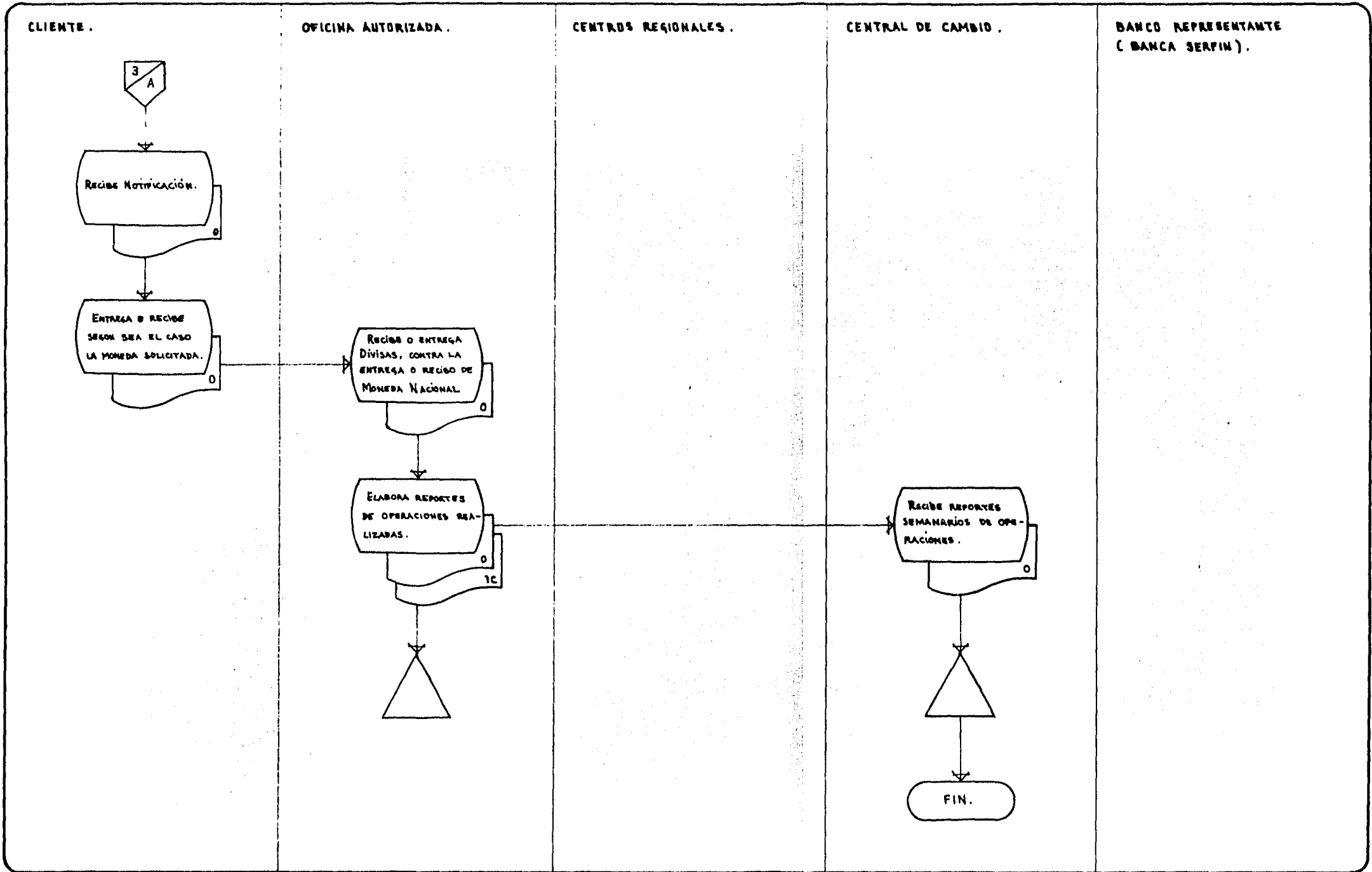
COMPRA VENTA DE DIVISAS, MERCADO CONTROLADO.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Dic. de 1984	3 DE 3

14. Entrega por concepto de ventas las divisas solicitadas y recibe del cliente la moneda nacional.
  
15. Remite al Area de Control Cambiario en México, D.F., los reportes correspondientes a cada una de las operaciones realizadas de acuerdo al catálogo de formas de Control Cambiario\* cada fin de semana; y en caso de cierres de mes que caigan a media semana, envía los reportes precisamente el día último de mes.

NOTA: \*Este catálogo fue remitido en su oportunidad a las áreas involucradas por el área de Control Cambiario.







Banco Inpicanat Somo S. N. C.  
 Cuestionario de Control Interno  
 Compra/Venta de Divisas Muscat Libre.

I-26

FORMA Nº: PAPA  
 REVISO: AJL  
 HOJAS: 1 DE 1  
 FECHA: 12-17-85  
 FECHA: 17-11-85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
						Si	No	27/2.			Observaciones		
1	1. Existe la debida segregacion de funciones en la operacion eliminandose la posibilidad de realizacion de funciones incompatibles?					✓					De acuerdo a los manuales de organizacion autorizados.		
2	2. Existe supervision adecuada a las funciones que se realizan en el area y los niveles de autorizacion con los adecuados?					✓					De acuerdo a los manuales de organizacion autorizados y manuales de politicas repetidas.		
3	3. Se tiene oportunamente la autorizacion a las areas nuevas para su aplicacion y registro definitivo?					✓					Se verifico en practica de procedimientos y se cumple con lo establecido en el procedimiento.		
4	4. Se cotizan diariamente los tipos de cambio para Compra/Venta contra los reportes oficiales de la Institucion?					✓					De acuerdo al procedimiento.		

Banco Mexicano de Comercio Exterior S. N. C.  
 Operaciones seleccionadas para Inspección de  
 Complemento de Políticas.

LIBRO 1 DE 2  
 FOLIO PARA  
 AUL  
 FECHA 7-VI-85  
 HORA 11-VI-85

1	2	3	4	5	6	7	8
Compra Junta de Divisas Mercado Libre							
1							
2							
3	A.	Sr. Joaquin Urcia Lopez					
4	B.	Sr. Armando Bepinosa Gomez					
5	C.	Sr. Ricardo Chualas Tajin					
6	D.	Sr. Rosendo Lopez Monteguma					
7	E.	Sra. Eugenia Ovando Ramirez					
8	F.	Sra. Julia Pardo Smith					
9	G.	Sra. Rudenia Lopez Esquivel					
10	H.	Sr. Enrique Amargostia Gonzalez					
11	I.	Sr. Antonio Lopez Esquivel					
12	J.	Sra. Teresa Pedernera Robledo					
13	K.	Sra. Maria Alpigiar Tod.					
14	L.	Sr. Fernando Amochateguizalada					
15	M.	Sra. Martha Itzel Mora Herrera					
16	N.	Sr. Juan Luis Alderete Buenabad					
17	O.	Sr. Alfredo Palacios Truman					
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							

Verificación del Cumplimiento de Políticas.  
Compra Junta de Divisas Mercado Libre.

LEDA #	2062
FECHA	7-VI-85
REVISOR	AVL
FECHA	11-VI-85

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1. Encargos que los montos hayan abonado el monto autorizado a los vistos a la Central de Cambios.	n/a	✓	✓	✓	n/a	n/a	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Se reportó a Central de Cambios, las operaciones mayores de U.S. Dls. 15 000, o su equivalente en otras divisas.	✓	✓	n/a	✓	n/a	✓	n/a	n/a	n/a	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. En las sucursales de la frontera quedan prohibidas las ven- tas a la par (cambio de billetes por documentos)	n/a	n/a	✓	n/a	n/a	n/a	✓	✓	n/a	✓	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
4. Se cobran las comisiones por la venta de documentos de acuerdo a las tarifas vigentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. Estrictuar identificaciones de billetes, folios, en el momento de la compra.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. Solo podrán vender por cuenta de Cambiomex, S. A. de C. V. las oficinas que actualmente se encuentran autorizadas por Banco de México, para la venta de divisas en el Mercado Libre, hasta por el monto total que capite más una décima de dólar.	✓	✓	n/a	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	✓	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
7. Reportar al Area de Control de Cambios, las operaciones realiza- das por cuenta de Cambiomex, S. A. de C. V.	✓	n/a	✓	✓	✓	n/a	✓	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
8. Los Centros Regionales, mantendrán las cuentas de cheques mone- da nacional y abanca de Cambiomex únicamente para opera- ciones de compra-venta de Divisas.	✓	n/a	✓	✓	✓	n/a	✓	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
9. Cualquier quebranto que se suete en las operaciones por tipo de cambio o montos no autorizados o por conservar indebidamente una posición, será a cargo de los responsables.	n/a	n/a	✓	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
10. El Area de Contabilidad Internacional, verifica que el monto to- tal de las operaciones reportadas sea igual a lo reportado abanca de Central de Cambios.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ Cumple  
X no cumple  
n/a No Aplicable

BANCC MEXICANO SOMEX S. N. C.  
POLITICAS

COMPRA-VENTA DE DIVISAS MERCADO LIBRE.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Dic de 1984	1 DE 6

- 2.1. Será responsabilidad de la Central de Cambios en México, D.F.:
- 2.1.1 Determinar diariamente la posición inicial de las divisas.
- 2.1.2 Determinar los tipos de cambio respectivos, analizando las tendencias del mercado monetario internacional, la oferta y demanda de la divisa con el objeto de poder salir al mercado y celebrar las operaciones de compra-venta con la información básica requerida.
- 2.1.3 Informar diariamente y previo al horario bancario de atención al público a los Centros Regionales, vía telefónica los tipos de cambio y montos máximos para la compra-venta de divisas, confirmando los mismos vía telex.
- 2.1.4 En base a los reportes de Sucursales Metropolitanas, Centros Regionales y Cambiomex, determinar la posición de divisas, efectuando las gestiones necesarias de compra o venta en el mercado interbancario, extranjero u otras Casas de Cambio, para nivelar la posición.
- 2.1.5 Reportar a Contabilidad Internacional el total de operaciones de compra-venta del Centro Regional México efectuadas por cuenta de Cambiomex.
- 2.2. Será responsabilidad de los Centros Regionales y Sucursales autorizadas para efectuar operaciones por cuenta de Cambiomex.



BANCC MEXICANO SOMEX S. N. C.  
POLITICAS

COMPRA VENTA DE DIVISAS MERCADO LIBRE.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Dic de 1984	2 DE 6

2.2.1 Anotar en una pizarra los tipos de cambio vigentes en la ventanilla de cambios; los cuales deberán ser modificados en el transcurso del día conforme a los tipos de cambio que la Central de Cambios les dé a conocer.

Dicha pizarra deberá consignar la siguientes leyenda:

"Por cuenta de la Casa de Cambio Cambiomex, S.A. de C.V."  
 Compramos dólares a       \$  
 Vendemos dólares a       \$  
 "ESTOS TIPOS ESTAN SUJETOS A CAMBIOS".

2.2.2 Solicitar a la Central de Cambios, la autorización de los montos a operar en caso de que hayan rebasado el monto autorizado.

2.2.3 Reportar a la Central de Cambios las operaciones mayores de U.S. Dls. 15,000 o su equivalente en otras divisas.

2.2.4 En las sucursales de la frontera quedan prohibidas las ventas a la par, es decir, el canje de billetes por documentos; por lo tanto los billetes deberán comprarlos al tipo de cambio de compra y vender los giros y cheques de viaje o al tipo de cambio de venta. Las demás oficinas para realizar operaciones a la par, deberán contar con la autorización específica del área de Central de Cambios.

2.2.5 Apegarse al procedimiento vigente para la venta de giros, órdenes de pago y cheques de viajero.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
POLITICAS

COMPRA VENTA DE DIVISAS MERCADO LIBRE.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Dic de 1984	3 DE 6

- 2.2.6 Cobrar las comisiones por la venta de documentos de acuerdo a las tarifas vigentes, mismas que ya incluyen el I.V.A., independientemente de los gastos de transmisión.
- 2.2.7 Al final del día los Centros Regionales del interior deberán reportar vía telefónica el total de sus operaciones de compra-venta de divisas a la Central de Cambios. Las sucursales del Centro Regional México deben reportar en forma individual y directamente a la Central de Cambios.
- 2.2.8 Efectuar la identificación de billetes falsos, en el momento de la compra, conforme a las prácticas comunes aplicables.
- 2.2.9 Realizar las siguientes operaciones de compra-venta por cuenta de Cambiomex, S.A. de C.V.
  - a) Billetes extranjeros con curso legal en el país de emisión.
  - b) Documentos pagaderos a la vista sobre el exterior, denominados en moneda extranjera,
  - c) Piezas acuñadas en oro en forma de monedas mexicanas, Centenarios, Aztecas, Hídalgos, medios, cuartos y quintos de Hidalgo.
  - d) Onzas Troy de Plata.

NOTA: Sólo podrán vender por cuenta de Cambiomex, S.A. de C.V., las oficinas que actualmente se encuentran autorizadas por Banco de México para la venta de dólares en el mercado libre, hasta por el monto total que capte, más una dotación que diariamente le será fijada por el área de Central de Cambios.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
POLITICAS

COMPRA-VENTA DE DIVISAS MERCADO LIBRE.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Dic de 1984	4 DE 6

- 2.2.10 Realizar las operaciones por cuenta de Cambiomex, S.A. de C.V. a través de las cuentas de cheques en Moneda Nacional y Dlls. que manejan a nombre de Cambiomex.
- 2.2.11 Reportar al área de Central de Cambios las operaciones realizadas por cuenta de Cambiomex, S.A. de C.V., para el control de la posición.
- 2.2.12 Considerar como Reglas de Operación los siguientes aspectos:
- Los límites de venta por personas físicas o morales quedarán abiertos a criterio del Funcionario de la oficina autorizada; las ventas mayores a U.S. Dólares 15,000 deberán contar con la autorización de la Central de Cambios.
  - Los Centros Regionales manejarán las cuentas de cheques moneda nacional y dólares de Cambiomex únicamente para operaciones de compra-venta de divisas.
  - Únicamente las oficinas ubicadas en la frontera podrán continuar vendiendo U.S. Dólares en billete, quedando vigente la prohibición de venta de billetes en el resto de la República.
  - Todas las sucursales podrán comprar U.S. Dólares en billete o documento a la vista por cuenta de Cambiomex, S.A. de C.V., en caso de compras de documentos deberán estar autorizados por funcionarios con facultades de crédito.

BANCO MEXICANO SCMEX S. N. C.  
P O L I T I C A S

COMPRA-VENTA DE DIVISAS MERCADO LIBRE.

VIGENTE DESDE

HOJAS

Dic de 1984

5 DE 6

- Las operaciones en divisas distintas al dólar se seguirán tramitando bajo la mecánica actualmente vigente, identificando estas operaciones.

2.2.13 Cualquier quebranto que se suscite en las operaciones por tipos de cambio o montos no autorizados o por conservar indebidamente una posición, serán a cargo de los responsables.

2.3 Será responsabilidad del área de Contabilidad Internacional.

2.3.1 Obtener la suma total de compras y ventas de divisas extranjeras en base a las cifras contenidas en el reporte de operación de sucursales metropolitanas y telex iniciativa de Centros Regionales del interior, procediendo a efectuar, por el saldo de posición, el cargo o abono correspondiente en la cuenta de cheques U.S. dólares y cuenta de cheques moneda nacional concentradoras de Cambiomex.

2.3.2 Verificar que el monto total de las operaciones reportadas sea igual a lo reportado al área de Central de Cambios.

2.3.3 Será responsabilidad del Módulo de Cambiomex:

- La identificación de billetes falsos en el momento de la compra, conforme a las prácticas comunes aplicables.
- La compra de documentos bajo su riesgo.
- Efectuar dos cortes diariamente, uno a las 13.30 hrs. y otro a primera hora del día siguiente.

BANCC MEXICANO SCMEX S.N.C.  
POLITICAS

COMPRA-VENTA DE DIVISAS MERCADO LIBRE.

VIGENTE DESDE

HOJAS

Dic de 1984

6 DE 6

- Para los días sábado, domingo y días festivos, hacer cortes de cada uno de los días por separado, considerando sus movimientos y saldos correspondientes y los transmitirá al Centro Regional al día hábil siguiente.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

COMPRA-VENTA DE DIVISAS MERCADO LIBRE.

VIGENTE DESDE

HOJAS

Ene de 1985

1 DE 3

Desarrollo del procedimiento en Central de Cambios.

Posicionista.

1. Establece a primera hora (8:00 a.m.), la posición inicial de las divisas en base a la posición del día anterior, determinada por la Central de Cambios y conciliada con la posición contable y financiera.
2. Comunica al cambista la posición inicial de las divisas.

Cambista.

3. Informa diariamente a los Centros Regionales los tipos de cambio para la compra-venta de divisas del mercado libre.
4. Atiende telefónicamente las solicitudes de operación de compra-venta de divisas por parte de los Centros Regionales o Sucursales para su autorización, informándoles del tipo de cambio y montos a disponer, así como la clave de autorización "INDISPENSABLE" para la realización y control de las operaciones contraídas.
5. Registra cada operación reportada y autorizada para su cobertura y control de posición.
6. Turna al posicionista el reporte de las operaciones celebradas, con el fin de que establezcan la posición de las diferentes divisas del mercado libre.

BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

COMPRA-VENTA DE DIVISAS. MERCADO LIBRE.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	2 DE 3

7. Elabora al cierre del día (16:00 hrs.), el reporte diario por utilidades de compra-venta de divisas del mercado libre.

Posicionista.

8. Registra al final del día la información contenida en el reporte en los siguientes formatos:

- Hoja de control de mercado libre.
- Reporte diario de operaciones del mercado libre.
- Operaciones de compra-venta por divisas y fuente de origen.
- Control de posición de divisas para operaciones interbancarias y con Banco de México.

9. Elabora los informes destinados al Banco de México.

10. Turna a las áreas de contabilidad internacional la información registrada de las operaciones realizadas.

Central de Cambios.

Posicionista.

11. Recibe la documentación y establece nuevamente la posición inicial para el día siguiente.

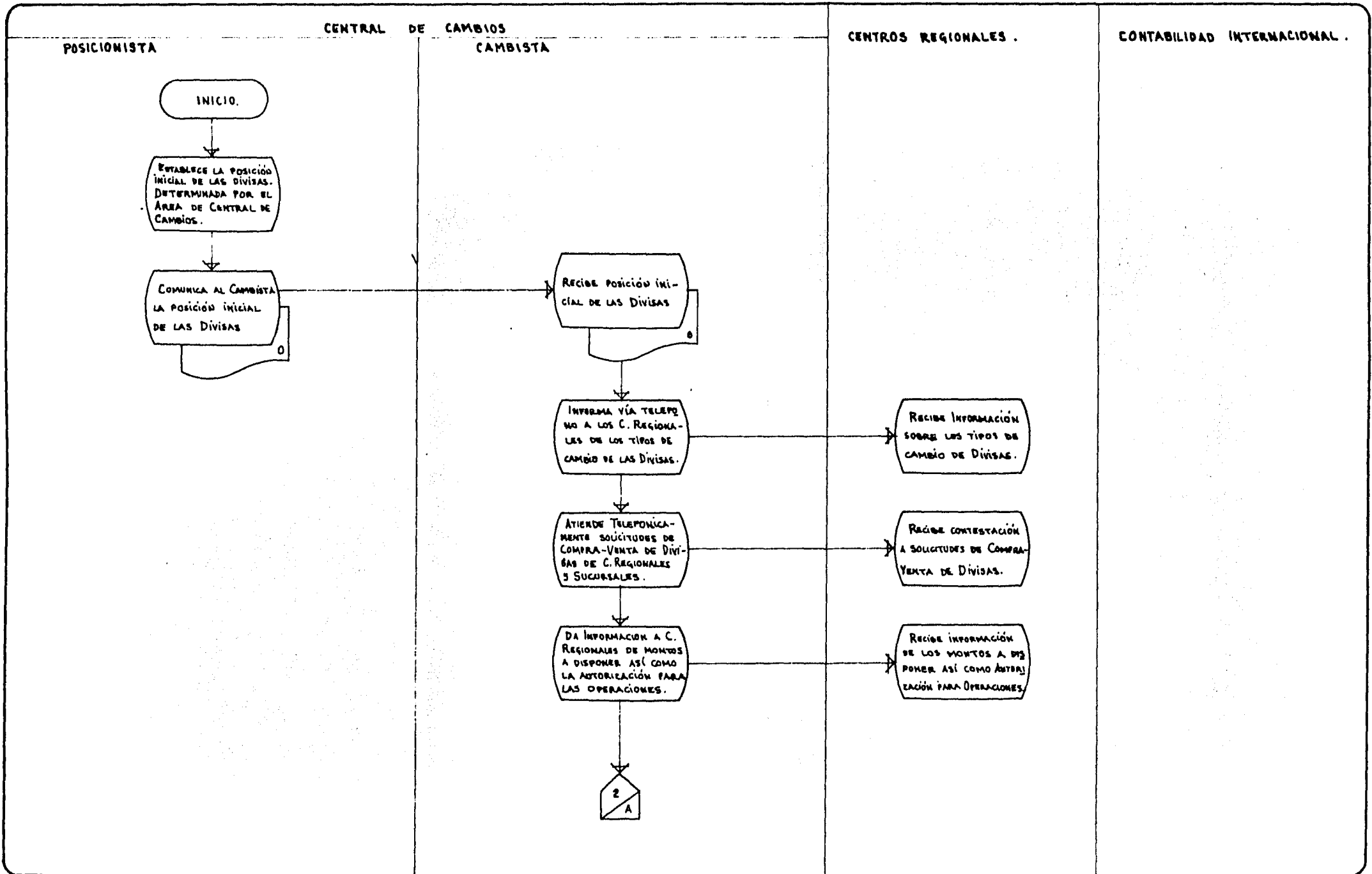
BANCO MEXICANO SOMEX S. N. C.  
PROCEDIMIENTO

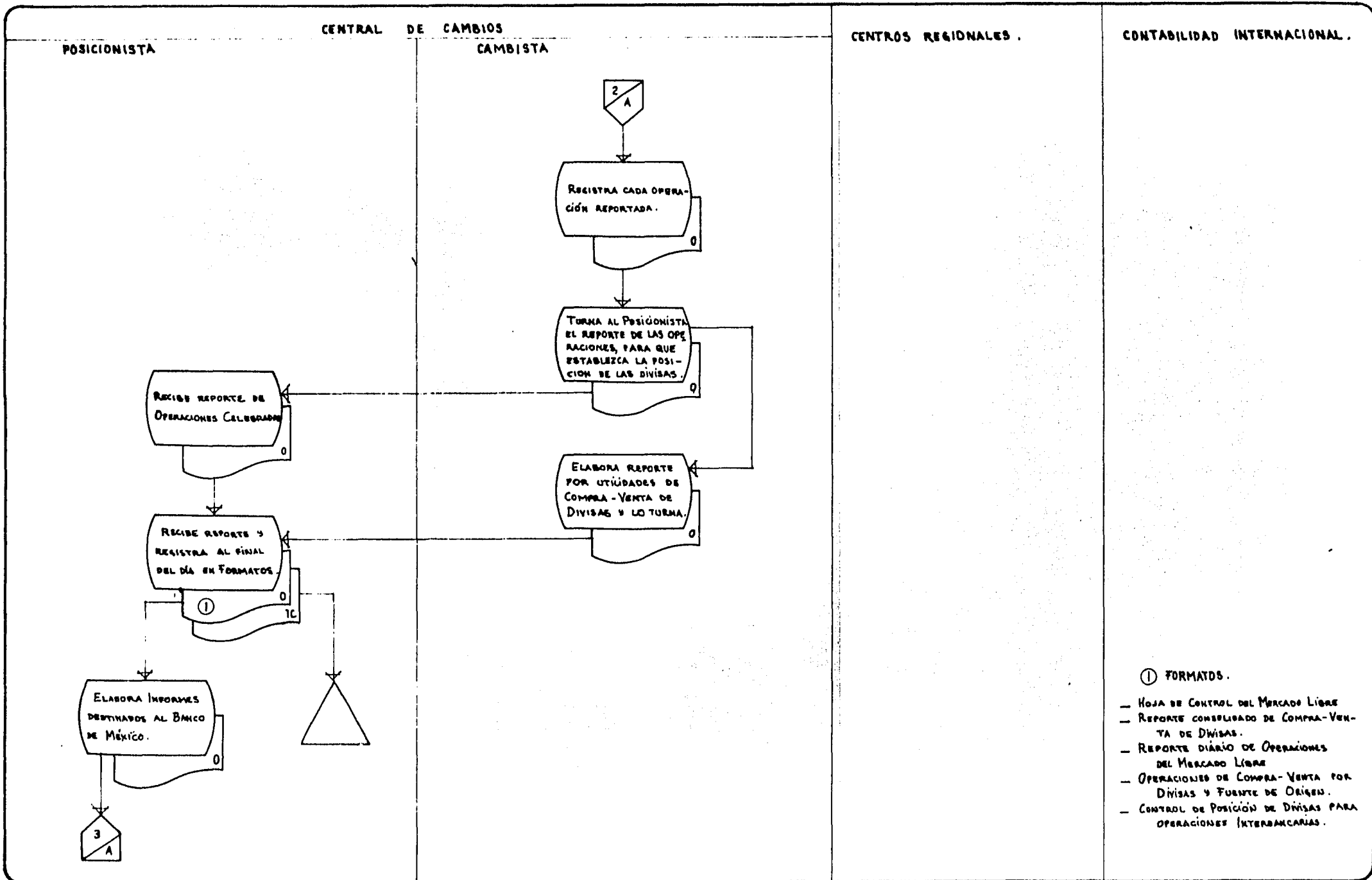
COMPRA-VENTA DE DIVISAS MERCADO LIBRE.	VIGENTE DESDE	HOJAS
	Ene de 1985	3 DE 3

Cambista.

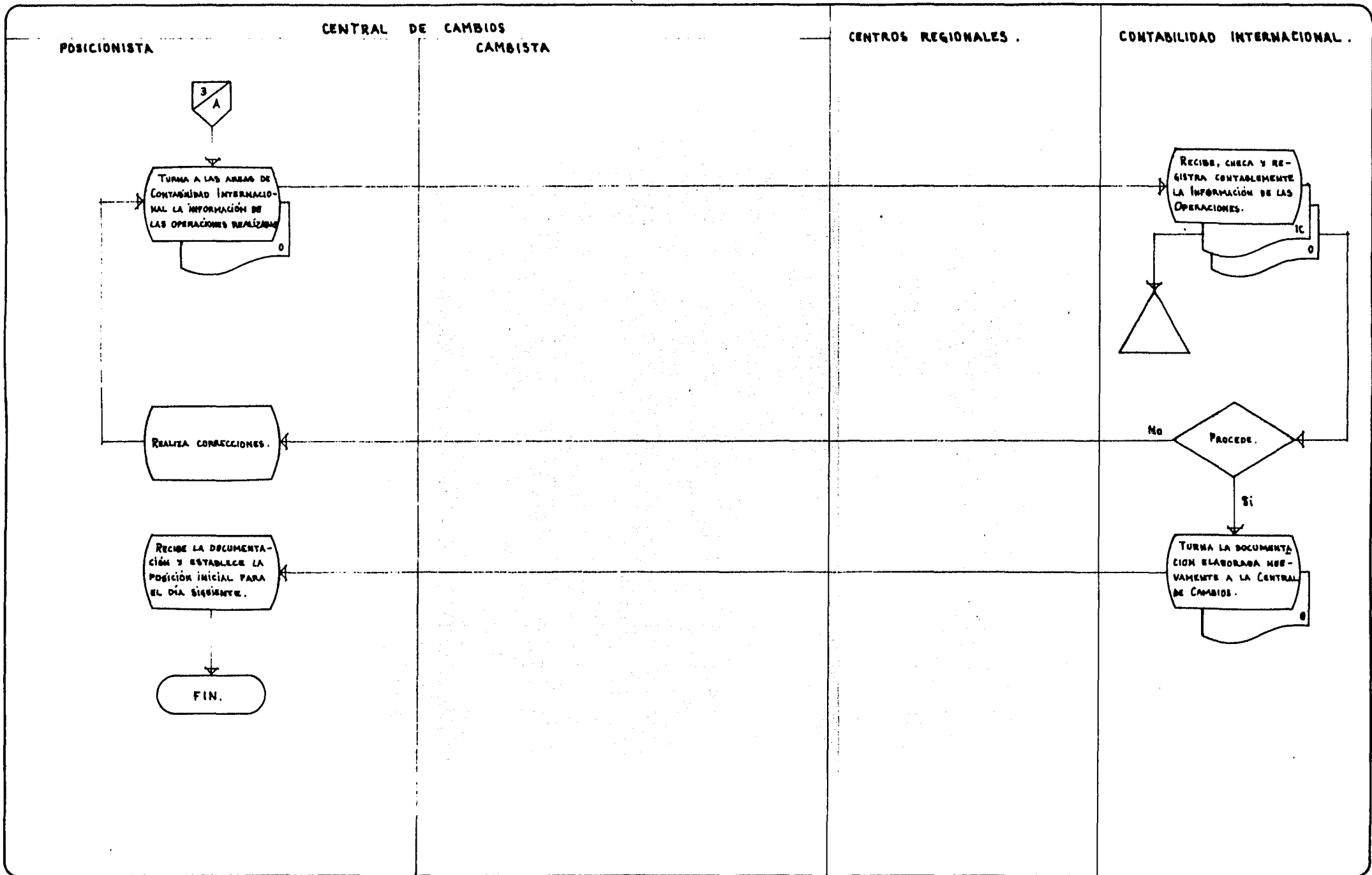
13. Elabora el reporte mensual geográfico del mercado de cambios libre por plaza y Centro Regional.







PADA	22.V.85	HOJA:	3 DE 3
AJL	24.V.85		



BANCO MEXICANO SOMEX, S.N.C.

DIRECCION DE AUDITORIA.

AUDITORIA: OPERACIONAL A LA DIRECCION DE FINANZAS INTERNACIONAL

PERIODO AUDITADO: AL 30 DE ABRIL DE 1985.

FECHA DE REALIZACION: DEL 15 DE MAYO AL 21 DE JUNIO DE 1985.

## INFORME

### ALCANCE:

Nuestra revisión comprendió la verificación de las operaciones que se realizan en esta Dirección basados fundamentalmente en el procedimiento de diagramas de flujo, así como la razonabilidad de las estructuras organizacionales que la integran, ambos trabajos con el objeto de comprobar que los procedimientos y -políticas son los adecuados, así como también verificar si las funciones son desempeñadas en forma práctica y eficiente, siempre dentro de los controles internos necesarios.

### INFORME

A continuación se presentan las observaciones y sus respectivas sugerencias, con el objeto de que sean evaluadas e implementadas a la brevedad por el área auditada; cabe mencionar que este informe se encuentra dividido en 3 apartados para su mejor-comprensión:

#### I. ORGANIZACION

La estructura organizacional muestra diferencias con res--pecto a los organigramas autorizados para el área:

- 1.- La Dirección de Finanzas y Bancos corresponsales, presenta a un analista en la Subdirección de Relaciones - Oficiales de Internacional, debiendo estar en la Subdirección Corporativa de Bancos.
- 2.- La Dirección de Tesorería Internacional y Cambios. Tiene en la Subdirección Ejecutiva de Control de Cambios, a un gerente, a un analista y a una secretaria - de más.
- 3.- La Dirección de Administración Internacional, en lo -- que es la Subdirección Ejecutiva de Control Cambiario, para la Gerencia Ejecutiva Tramitación FIORCA, presenta un gerente y a dos analistas que no están contemplados en el organigrama autorizado.

## II.- SISTEMA OPERATIVO.

Las operaciones sustantivas detectadas en el área auditada y por lo tanto sujetas a verificación son las siguientes:

- 1.- Financiamiento de exportaciones con recursos del extranjero.
- 2.- Expedición de certificados "DIMEX".
- 3.- Programa de divisas para la exportación "PROFIDE".
- 4.- Venta de divisas en centros regionales.
- 5.- Compra-venta de divisas mercado controlado.
- 6.- Compra-venta de divisas mercado libre.

Las observaciones derivadas son las siguientes:

### II-1 FINANCIAMIENTO DE EXPORTACIONES CON RECURSOS DEL EX--- TRANJERO.

OBSERVACION:

Observamos que el procedimiento establecido para esta operación no contempla la posibilidad de que el pago de financiamiento otorgado, una vez que se vence no se puede realizar - en la cuenta del Banco del Extranjero, limitando la operación a que únicamente la Subdirección de Tesorería Internacional efectúa el pago de la fuente extranjera, esto ocasiona que el trámite se retarde y esté forzosamente centralizado.

SUGERENCIA:

Que el área de sistemas y procedimientos incluya, previo análisis, la posibilidad de que al vencimiento el cliente pueda colocar directamente las divisas en la cuenta del Banco del Extranjero que se le indique.

II-2 EXPEDICION DE CERTIFICADOS "DIMEX"

OBSERVACION:

Se detectó que el área expedidora de los certificados no formula un reporte semanal de los certificados cancelados para informar a la Subdirección de Control Cambiario y únicamente reporta los "DIMEX" expedidos, recibidos y canjeados, suponiendo que los folios faltantes son los cancelados, lo que debilita consecuentemente el control interno de la operación por el posible uso inadecuado de dichos folios.

SUGERENCIA:

Que en el reporte que se envía a la Subdirección de Control Cambiario incluya la totalidad de folios, manejado incluso los cancelados para mantener con esto un control total de la operación.

OBSERVACION:

La Subdirección General de Control Cambiario archiva una copia de los certificados "DIMEX" que le turna la caja y no realiza conciliación de éstos contra el archivo que mantiene la caja general para efectos de control por lo que en el actual procedimiento dichos tantos no tienen utilidad práctica.

SUGERENCIA:

Que el procedimiento incluya como actividad permanente la utilización de ambos archivos para la conciliación de cifras con objeto de reforzar el control interno.

OBSERVACION:

En las pruebas selectivas de verificación del control interno localizamos tres casos en los que la firma de la solicitud no fué cotejada contra el registro de firmas de la cuenta de cheques del solicitante, desviándose de las políticas establecidas y del procedimiento vigente.

SUGERENCIA:

Que invariablemente se verifiquen las firmas apegándose al procedimiento establecido, esto con la verificación que realiza el supervisor del área.

OBSERVACION:

Detectamos que el Gerente del área no autoriza la constancia de envíos que respalde la entrega de los certificados a las cajas generales, debilitando con esto el control interno de la operación.

SUGERENCIA:

Que se modifique el procedimiento incluyendo la obligación -

del Gerente del área de autorizar el documento control.

## II-3 PROGRAMA DE DIVISAS PARA LA EXPORTACION "PROFIDE"

### OBSERVACION

La oficina autorizada, al momento de emitir la orden de pago o carta de crédito para efectuar el pago al proveedor, no ve rifica que la fecha valor de la orden de pago o carta de cré dito y la fecha de FOMEX acredita en la cuenta del Banco co rresponsal sean iguales, pudiendo ocasionar desfasamiento en dichas fechas y consecuentemente pudiendo provocar diferen--  
cias en los valores mencionados.

### RECOMENDACION :

Que la oficina autorizada, al momento de emitir la órden de-  
pago, verifique y deje constancia de que la fecha valor de -  
la órden de pago o carta de crédito y la fecha que FOMEX acre ditó en la cuenta del Banco corresponsal sean iguales.

### OBSERVACION :

Observamos que la Subdirección de Tesorería Internacional --  
recibe la notificación de la recepción y aplicación de divi-  
sas con un retraso de aproximadamente tres días, perdiendo -  
con esto oportunidad para realizar las verificaciones neces arias.

### SUGERENCIA :

Que se implemente la política relativa a los plazos máximos-  
de entrega de información a cada una de las áreas que inter-  
vienen en la operación.



## II-4 COMPRA-VENTA DE DIVISAS EN CENTROS REGIONALES

## OBSERVACION :

Observamos que la Sucursal que lleva la cuenta del cliente, - al recibir la solicitud del mismo, no verifica los saldos si no que únicamente protege los fondos, lo que puede ocasionar que se protejan importes que no han sido previamente verificados.

## SUGERENCIA :

Que la sucursal, al recibir la solicitud de protección de -- fondos. invariablemente verifique los saldos y posteriormente los proteja, dejando evidencia de esto en el documento.

## II-5 COMPRA-VENTA DE DIVISAS MERCADO CONTROLADO

## OBSERVACION :

Se detectó que el reporte de operaciones del Centro Regional llega con un retraso de una semana al área de control - cambiario en México, D.F., retrasando el cierre correspondiente.

## SUGERENCIA :

Que se determine la responsabilidad del funcionario que está a cargo del envío de documentación y se hagan las gestiones-necesarias para recibir oportunamente el reporte.

## CONCLUSIONES

Como resultado del presente trabajo se desprenden las siguientes conclusiones:

1. El desarrollo de las empresas ha requerido de una revisión no sólo de los controles internos y de la razonabilidad de las cifras que presentan los estados financieros, sino también de los índices de productividad y eficiencia, lo que ha traído consigo una gran importancia de la auditoría operacional.
2. La auditoría operacional se auxilia de los diagramas de flujo para la detección de debilidades o fallas en la operación.
3. Los diagramas de flujo constituyen una herramienta de gran utilidad para el auditor, ya que mediante su práctica se obtienen resultados positivos con la obtención de gráficas que facilitan mediante su análisis, la revisión de las operaciones.
4. Los diagramas de flujo constituyen un medio para la obtención de resultados y no un fin, ya que únicamente forman parte del proceso integral de la auditoría operacional.

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

**FARIA V. MARIO.** Diagrama de Flujo, Editorial Diana, México. - 1986.

**KRAMIS JOUBLAC, JOSE LUIS.** Sistemas y Procedimientos Administrativos Metodología para la aplicación en las Instituciones - Privadas y Públicas, Editorial Publicaciones Administrativas y Contables, México, 1982.

**Lazzaro, Victor.** Sistemas y Procedimientos, un Manual para - los negocios y la Industria. Editorial Diana, México 1975.

**Obieta López y Castillo Rodríguez.** Auditoria de Operaciones, - Editorial IEESA, México, 1982.

**Osorio Sánchez, Israel.** Auditoria I. Editorial ECASA, México 1978.

**Ruíz de Vlezco y Prieto Alejandro.** Auditoria Práctica. Editorial Banca y Comercio. México 1986.

**Rueda González, Porfirio.** Simplificación del trabajo de oficina. Editorial Trillas, México 1984.

**Santillana González, Juan.** Auditoria Interna Integral, Editorial ECASA, México 1983.

**Santillana González, Juan,** Conoces las Auditorias, I.M.C.P. - Divison Editorial, México 1983.

**Torres Guillen, Francosco.** "Papeles de trabajo". Apuntes de Auditoria I. FCA - UNAM, 1971

Walter B. Meigs. Principios de Auditoría, Editorial Diana, --  
México, 1981.

Boletines de la Comisión de Auditoría Operacional (IMCP)