

11  
2 Gen

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS**

**EL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORIA  
DE UNA EMPRESA FINANCIERA**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
A C T U A R I O  
P R E S E N T A :**

**PATRICIA IVONNE BLASIO VEGA**

**DIRECTOR DE TESIS : ACT. VICTOR MANUEL SOLIS NAJERA**



**MEXICO, D.F.**

**FACULTAD DE CIENCIAS  
SECCION LEGAL**

**1994**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

# **EL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORIA DE UNA EMPRESA FINANCIERA**

## **INDICE**

### **INTRODUCCION**

### **I.- EVOLUCION DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

### **II.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FINANCIERA**

**Organigrama**  
**Estructura de Organización**  
**Propósitos y Funciones Principales**

### **III.- FACTORES DE RIESGO**

**Especificación del Riesgo**  
- Definición  
- Tipos de riesgo  
- Identificación y Valuación  
- Minimización

**Administración de Riesgos**  
- Riesgos en un ambiente de Cambios  
- Proceso de Administración  
- Elementos  
- Visualización

### **IV.- EL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORIA DE UNA EMPRESA FINANCIERA**

**Control Interno**  
- Definición  
- Objetivos  
- Elementos  
- Métodos de Evaluación  
- Agendas de Rutinas de Supervisión

## **Auditoría**

- Importancia de la Auditoría
- Objetivos de la Auditoría Interna/Externa
- Ubicación en el Organigrama de la Entidad
- Metodología de la Auditoría Interna

## **CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCION

La existencia de las empresas, al igual que la vida de las personas, se ve expuesta a una serie de factores imprevistos que pueden afectarlas en forma negativa.

Dichos factores se conocen tradicionalmente con el nombre de riesgos y su simple nombre implica pensar en consecuencias desagradables para las organizaciones y sus integrantes.

No obstante de que el riesgo esta presente en cualquier ámbito, se puede apreciar una falta de sensibilización al mismo, encontrando que son muy pocos autores o especialistas en la materia los que han escrito acerca de como combatir, disminuir o minimizar los efectos derivados de algún riesgo.

La apertura económica y el ambiente de competencia que actualmente se vive, representan para las empresas problemas muy difíciles de resolver, no solo por la necesidad de atender aspectos económicos y financieros fundamentales, sino porque también en su problemática se encuentran aspectos de riesgo en los que, para encontrar soluciones, es necesario ir a raíces más profundas, ya que tienen que ver con la actitud y aptitud de las personas.

Entre estos últimos aspectos, encontramos que las empresas financieras han presentado cambios muy rápidos. En el pasado estas empresas eran muy conservadoras en donde los depósitos eran aceptados y los créditos garantizados, la captación y la colocación eran los negocios primarios de la organización.

Sin embargo, actualmente los negocios se han expandido ofreciendo además de depósitos a plazo fijo, cuentas de ahorro y créditos personales; servicios de intermediación financiera, negocios internacionales y servicios globales a la clientela.

Todo lo comentado constituye una preocupación por parte de los ejecutivos por los riesgos asociados con estos cambios, además de las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y elementos para eliminar problemas como el burocratismo, la ineficiencia, la creación de empleos improductivos y la ausencia o deficiencia en la capacitación del personal que podrían condensarse en los clásicos problemas de recursos humanos.

Las empresas han adoptado una serie de medidas que tienen como propósito fundamental protegerse de la mejor forma de cualquier riesgo que pueda presentarse o al menos tener la tranquilidad de que su negocio presenta riesgos manejables.

El conjunto de medidas que adopta una empresa para reducir los riesgos y su impacto económico se conoce con el nombre de controles, los cuales se encuentran o debieran encontrarse inmersos en los sistemas tanto operativos como administrativos, formando a su vez un sistema de control interno que permita tener una seguridad razonable del buen funcionamiento de la empresa en sus diferentes funciones.

El Actuario puede jugar un papel determinante como especialista en materia de riesgos, ya que con su formación matemática lo coloca en un nivel inmejorable para que pueda contribuir con su experiencia a la solución de la mayor parte de los riesgos a que están expuestas las empresas, sobre todo en su carácter de auditor interno.

Por todo lo anterior, el presente trabajo ha sido enfocado hacia *aquellos aspectos de control interno que minimizan la presencia de riesgos en una empresa financiera, de forma tal, que sean cualitativamente y cuantitativamente medibles evitando así exponer a la empresa a pérdidas financieras importantes o a disminución en su productividad y eficiencia.*

Da inicio en su primer capítulo con los aspectos relacionados a la Evolución del Sistema Financiero Mexicano partiendo de sus orígenes para posteriormente revisar los conceptos de modernización del sistema, privatización bancaria hasta la apertura de los mercados. Además se dan antecedentes relativos a una Institución Bancaria y su formación como Grupo Financiero.

Se ha iniciado con los temas arriba expuestos con objeto de establecer el comportamiento observado a través del tiempo por las empresas financieras adecuándose por tal razón al entorno experimentado durante las diferentes etapas del mercado financiero mexicano.

En el segundo capítulo se presenta la estructura organizacional de un Grupo Financiero en donde han sido desglosados los propósitos, funciones genéricas y estructuras de cada una de las áreas que componen la organización de la Institución Bancaria mencionada en el capítulo I. De tal forma que sea comprensible la jerarquización de las áreas dentro de la organización, su importancia y el papel que desempeña el personal correspondiente a cada una de las áreas para así posteriormente iniciar el análisis de (los) riesgo (s) que por su importancia deben ser estudiados.

El tercer capítulo trata de la definición y clasificación de riesgos, así como de la metodología requerida para la identificación de los mismos dentro de las diferentes operaciones que se realizan en una empresa financiera.

Adicionalmente se hace mención del proceso de Administración de Riesgos el cual permite identificar, cuantificar y controlar los mismos.

Resulta de vital importancia el plantear toda una metodología de análisis dada la importancia que reviste la adecuada evaluación que nos permita extraer y ponderar aquellos riesgos que en determinado momento pongan en peligro la estabilidad de la empresa separándolos para su control de aquellos de menor importancia.

En el cuarto capítulo se hace mención de lo relacionado con el Control Interno, objetivos, elementos y métodos de evaluación y supervisión como es el caso de las Agendas de Rutinas que permiten valorar el grado de cumplimiento del control interno.

Así mismo se expone lo referente a la Auditoría Interna como un elemento de control que evalúa el sistema de control interno establecido en la empresa, así como el grado de responsabilidad que ha adquirido esta área en los últimos años como un importante apoyo para la toma de decisiones dentro de una organización.

Una vez evaluados los riesgos en determinadas áreas de la empresa se procede por parte del área de Auditoría a establecer los mecanismos de control interno para una eficiente labor correctiva, estableciendo rutinas o agendas que permitan en forma permanente deslindar responsabilidades para cada funcionario evitando de esta manera la obsolescencia o repetición de vicios administrativos y operativos, así como una prevención de actitudes que lesionen los intereses de la empresa.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**

Desde que se tiene memoria el hombre en busca de su supervivencia se ha visto en la necesidad de llevar a cabo el intercambio de sus bienes, valores o servicios para satisfacer sus necesidades económicas.

Las primeras transacciones de bienes se llevaron a cabo mediante el trueque apareciendo los metales preciosos como un medio de cambio. Posteriormente en algunos pueblos se inventó el dinero y surgieron las primeras monedas con determinados valores que facilitaron y dieron lugar a que se incrementaran sus relaciones comerciales.

A medida que se desarrolló el comercio, además de la aparición del dinero, se hizo necesario contar con otros instrumentos para facilitar el intercambio de productos; surgen ideas que introducen una serie de modalidades en las transacciones, muchas de las cuales se asemejan a las operaciones bancarias actuales.

En los pueblos babilónicos fue donde se desarrollaron las primeras civilizaciones comerciales. Sus prácticas y modalidades se extendieron hacia los demás pueblos con los que llevaban a cabo transacciones mercantiles.

El continuo desarrollo del cambio imponía mayores transacciones monetarias, la gran diversidad de las monedas de diferente cuño, aleación y forma dio lugar a la actividad de personas que se dedicaron a comerciar en monedas, inclusive entre ciudades y regiones vecinas denominándose a estas personas como Capsores (cambistas). Estos se dieron cuenta que el dinero depositado no era requerido en forma inmediata; lo cual dio la pauta para que se empezaran a invertir estos valores ociosos en su propio provecho, realizando préstamos u otro tipo de negocio, que les redituaran beneficios, teniendo siempre disponibilidad en el dinero para atender en un momento dado la demanda de fondos de sus depositantes.

Las actividades de naturaleza bancaria que se efectuaban con más frecuencia consistían en cambio de monedas, depósitos y préstamos de capital propio y ajeno.

### **EDAD MEDIA - SIGLOS (XI-XIII)**

En esta época se observó un retroceso tanto en las ciencias y las artes como en el comercio y las finanzas, aún cuando ciertas funciones bancarias continuaron efectuándose por las ordenes de monjes de la época.

Fue entonces cuando los judíos empezaron a ocupar un lugar prominente en el campo de las finanzas.

### **RENACIMIENTO - SIGLOS (XV-XVII)**

En esta época se encuentran los albores de lo que ahora es la banca moderna. A continuación se menciona el origen de la palabra "BANCO".

En lo referente a ésta, existen dos versiones: Una menciona que la palabra Banco proviene de la palabra alemana "bank" que significa amontonamiento o acumulación y que usaban para denominar un fondo de acciones de capital.

La otra ubica la palabra "banco" en épocas anteriores, relacionando su origen en el mueble o mesa que los cambistas utilizaban para amontonar monedas de diferentes lugares para celebrar sus operaciones.

Durante esta época fue precisamente el auge comercial el que originó que los mercaderes y comerciantes se dieran cuenta de la imperiosa necesidad de contar con empresas o casas bancarias especializadas para auxiliarlos en sus transacciones y para poder contar con un apoyo financiero.

### **BANCA MODERNA**

En el año 1401 surge la primera institución que se puede considerar como líder de la era de la banca moderna: El Banco de Barcelona al que se le atribuye la introducción del cheque bancario. Con la creación de este banco y de los que le precedieron, algunas operaciones empezaron a tipificarse con el carácter bancario que ahora tienen, como los depósitos que podían ser retirados por sus beneficiarios sin previo aviso y no fue sino hasta 1609 cuando se generalizó el uso del cheque.

Durante más de 200 años a partir del establecimiento del Banco de Barcelona, éstas actividades estuvieron en manos de particulares y de comerciantes sin que existiera en realidad reglamentación oficial para sus operaciones.

En Inglaterra, los joyeros que a su vez manejaban una especie de empresas bancarias, generalizaron la circulación de un talón de depósito entre los comerciantes y la nobleza. Cuando vino la quiebra casi generalizada de estos joyeros destruyeron la confianza que en ellos se tenía. Esta situación dio fin prácticamente a todos los banqueros particulares y originó el nacimiento de las instituciones de carácter jurídico.

De esta forma el Banco de Inglaterra, creado en 1694, vino a marcar el comienzo de la banca organizada sujeta a ciertas normas e inició sus actividades auspiciada por la corona británica.

En los párrafos anteriores se ha visto en forma general y sintetizada la evolución de lo que hoy conocemos por "La Banca" desde sus orígenes hasta su formación como banca organizada. Así mismo el Sistema Bancario Mexicano ha evolucionado en función de las situaciones sociales y económicas que han prevalecido en el país en el transcurso de los años desde su origen.

Los diversos cambios que se han tenido en el país; la explosión demográfica, la situación socio-económica y política han traído consigo actualizaciones en las diversas operaciones bancarias así como un incremento en las mismas y consecuentemente en sus actividades administrativas.

Este aumento en las actividades administrativas bancarias ha llevado a la necesidad de buscar sistemas administrativos idóneos para el manejo de sus operaciones en forma rápida, oportuna, confiable y segura, así como facilidad en el acceso a las mismas.

## **EVOLUCION DEL SISTEMA FINANCIERO**

El Sistema Financiero Mexicano se ha caracterizado por observar una continua evolución de acuerdo a las condiciones y necesidades de adaptación en el marco de los modelos económicos adoptados para apoyar el desarrollo del país.

La primera institución financiera fué el Nacional Monte de Piedad, autorizada por Carlos III en junio de 1774 para hacer préstamos pignoratícios o prendarios sin cobro de interés a los pobres, la cual posteriormente 1879 dejó de ser una institución de beneficencia para convertirse en institución de crédito.

En 1830 surge el banco del Avío, fundado para fomentar la industria textil, y el Banco Nacional de Amortizaciones en 1837 con el objeto de amortizar la moneda de cobre.

En 1864 se funda el Banco de Londres y México y el Banco Mexicano, el primero como sucursal de un banco inglés y con facultades para emitir billetes, seguido por el Banco de Santa Eulalia, fundado en Chihuahua como banco local y el segundo, cuya función era la de actuar como cajero del gobierno, prestando, como administrador de la Tesorería, sus servicios en el interior del país y en el extranjero.

En 1884 este último, se fusiona, tras una fuerte crisis bancaria, con el Banco Mercantil, lo que da origen al surgimiento del Banco Nacional de México.

En este mismo año, se promulga la primera ley que contiene una regulación específica en materia bancaria y que fue el Código de Comercio. Es cuando al Banco Nacional de México se le dan las atribuciones de Banco Central.

En 1897 se promulga la Ley General de Instituciones de Crédito que impuso limitaciones a los bancos en cuanto a reservas, facultades para emitir billetes y la apertura de sucursales. Tratando de unificar el sistema, se dió lugar a dos sistemas rivales: el de los bancos nacionales y el de los bancos del interior.

Los dos grandes bancos de emisión, Banco Nacional y Banco de Londres y México, contaban con facultades para tener sucursales y agencias en todo el país, y por otra parte, los bancos locales podrían tener sucursales pero no en la Ciudad de México. Por ello, eventualmente tuvo que crearse el Banco Central Mexicano, que funcionó como puente entre los dos sistemas y hacer el canje de los billetes de los estados en la capital. Asimismo, se clasificó el tipo de instituciones de crédito de la siguiente forma: Bancos de emisión (comerciales), Bancos hipotecarios (créditos a largo plazo), Bancos refaccionarios (créditos a mediano plazo para agricultura, ganadería e industria manufacturera) y almacenes generales de depósito.

En abril de 1916, la Secretaría de Hacienda inició la reorganización monetaria con tres medidas inmediatas: la creación de la Comisión monetaria, la constitución del fondo metálico de garantía, y la emisión del infalsificable garantizando cada peso en veinte centavos oro nacional, a efecto de generar confianza.

En 1924 se convoca la primera Convención Bancaria, para discutir los dictámenes sobre la Ley de Instituciones de Crédito, que se emite en 1925, y se crean los estatutos de la Ley del Banco de México, siendo inaugurado por el entonces Presidente, Plutarco Elías Calles. El objetivo de creación de Banco de México era el de hacerlo centro de desarrollo de un sistema bancario comercial, por medio de redescuentos a los bancos privados y la regulación integral de los depósitos. En 1928 se crea la Asociación de banqueros de México y la Comisión Nacional Bancaria.

En 1933, fueron creadas las Casas de Bolsa llegando a ser 303 operando como intermediarias, sin embargo las transacciones en Bolsa se empezaron a realizar desde 1867.

En 1934, bajo el régimen de Lázaro Cárdenas, se crearon Nacional Financiera, con carácter de principal agente financiero del Gobierno Federal, captando recursos de organismos internacionales para financiamientos de obras de

irrigación, caminos, ferrocarriles y energía eléctrica. El Banco Nacional de Crédito Ejdal y Banco Nacional de Comercio Exterior, se establecieron en 1935, con el propósito de impulsar la producción agropecuaria y el comercio exterior.

En 1941, se refuerza el sistema, mediante la reforma a la Ley Bancaria, con objeto de insistir sobre una separación entre el mercado de dinero y el de capitales y mediante decreto del 16 de abril de 1946 fue creada la Comisión Nacional de Valores, y el reglamento que la rigió.

En 1975 se promulga la Ley del Mercado de Valores, cuyo objetivo básicamente fue institucionalizar el mercado de valores, dotarlo de mecanismos que permitieran conocer con facilidad las características objeto del comercio y los términos de las ofertas, demandas y operaciones; poner en contacto de manera rápida y eficiente a oferentes y demandantes, y dar a las transacciones liquidez y seguridad.

En el mes de enero de 1978, se realiza después de casi 40 años una nueva emisión de Certificados de la Tesorería de la Federación, como instrumento de manejo de deuda Pública y se crea el Instituto para el Depósito de Valores, cuyo objetivo era el de depósito, guarda, compensación y liquidación de valores.

En 1980 se funda la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, con objeto de contar con un órgano de representación gremial y surgieron otros organismos de apoyo como la Asociación Mexicana de Capacitación Bursátil.

En 1982, ante la incapacidad gubernamental de sostener el tipo de cambio y la salida de capitales, se precipita la devaluación antes del cambio de gobierno.

Los asesores izquierdistas del presidente le aconsejan estatizar la banca y colocar a los banqueros como responsables de la devaluación ante el pueblo. A finales de este año es elegido presidente, quien fungiera como Secretario de Programación y Presupuesto.

A partir de 1982, la administración del Presidente de la Madrid, como resultado del proceso de estatización bancaria, desarrolla una serie de tareas tendientes a ordenarla desde el punto de vista de técnica legal, lo que obligó a elaborar la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, instrumentar la venta de activos no bancarios, establecer los procedimientos de indemnización, y ordenar el nuevo esquema de los trabajadores bancarios, incluyendo el nuevo sindicalismo.

Se avanza en los aspectos estructurales de la evolución de la banca, profundizando en el concepto de banca múltiple, se reducen de 60 instituciones a 18, fomentándose la cobertura nacional de algunos bancos.

## **MODERNIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO**

A finales de 1988 se inicia una profunda transformación del sector financiero, tanto en lo institucional como en sus aspectos operativos, teniendo como punto de partida una estrategia económica basada en una estricta disciplina fiscal y una lucha frontal contra la inflación, elementos fundamentales para alcanzar un crecimiento sólido. En ella, el sistema financiero asume la función de promover la captación y movilización del ahorro a niveles compatibles con las metas de crecimiento, lo que implica elevar la eficiencia en la intermediación.

El proceso de modernización financiera puede sintetizarse en cuatro etapas fundamentales, correspondiendo la primera a la desregulación y liberalización del sector financiero, en donde se da un enfoque pragmático respecto a tasas de interés, dejándose su funcionamiento al mercado y fijando objetivos de inflación y reservas internacionales.

### **DESREGULACIÓN Y LIBERALIZACIÓN**

En relación a los controles cuantitativos del Crédito, en 1988 se inicia la eliminación de los cajones de crédito a sectores de alta prioridad, continuando con la supresión de los requisitos de reserva obligatoria (encaje legal).

En abril de 1989 se extendió la reforma a los depósitos a plazo y en agosto del mismo año a las cuentas de cheques. También fue abandonado el mecanismo de crédito selectivo y se establecieron las condiciones para eliminar lo que quedaba de reserva mínima (el 30% de la cartera en bonos del gobierno).

Esta etapa concluyó con la eliminación del coeficiente de liquidez obligatorio, además de establecerse un pagaré gubernamental, los BONDES, con tasa variable a 10 años para ser intercambiado entre los bancos con el fin de asegurar que mantuvieran sus reservas voluntarias.

### **REFORMAS LEGALES Y REGULATORIAS**

Como segunda etapa, se llevó a cabo el proceso de reformas legales y regulatorias, iniciando en 1989 con el denominado paquete financiero, que incorporaba modificaciones a los ordenamientos siguientes: Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, del Mercado de Valores, de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, de Sociedades de Inversión, de Instituciones de Seguros y de Instituciones de Fianzas. La aprobación de las

Leyes de Instituciones de Crédito y de Agrupaciones Financieras en 1990, restituyó la posibilidad de que los particulares prestaran el servicio de banca y crédito.

El conjunto de reformas, se orientó a flexibilizar la regulación, a redefinir esquemas de supervisión, a promover la competencia entre intermediarios, a reconocer el uso de nuevos instrumentos y mecanismos de intermediación, así como a asentar las bases para una apertura gradual en los servicios financieros.

### **PRIVATIZACIÓN BANCARIA**

La tercera etapa, correspondiente a la privatización bancaria inició en mayo de 1990 con el sexenio de Carlos Salinas de Gortari y respondió a tres motivos fundamentales: la necesidad de que el Estado concentrara sus esfuerzos en objetivos básicos, tales como elevar el bienestar de la población sobre bases productivas y duraderas; cambios en la situación económica, social y del propio sistema financiero del país que alteraron las circunstancias que condujeron a la estatización de la banca en 1982; y la necesidad de elevar la calidad y el alcance de los servicios bancarios.

Esta fase, iniciada en mayo de 1990 y finalizada en julio de 1992, se caracterizó por los intensos trabajos realizados para llevar a cabo la desincorporación de cada uno de los 18 bancos comerciales; así como la preparación cuidadosa de los procedimientos por parte de las autoridades, buscando garantizar transparencia y congruencia con los objetivos de una intermediación más eficiente.

Otro elemento fundamental de esta etapa fue la conformación de agrupaciones financieras, mismas que fueron creándose gradualmente, en tanto se iban realizando las desincorporaciones.

### **APERTURA DE LOS MERCADOS**

La cuarta etapa o fase actual de apertura de los mercados, responde a las tendencias hacia la globalización e internacionalización que caracterizan al sistema financiero mundial. La inserción de México en el mismo se está realizando de manera gradual y paulatina, mediante dos procesos paralelos. Uno, correspondiente a la negociación del capítulo financiero del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLC), donde se establecen las condiciones en que en su caso, habrá de realizarse la presencia comercial de las instituciones de dichos países.

Entre los principios más importantes se incorporan los siguientes: las instituciones financieras de un país miembro del TLC podrán establecerse en las otras naciones signatarias recibiendo trato nacional y de nación más favorecida; se establecen procedimientos de transparencia para resolver sobre las solicitudes de operación así como procedimientos específicos de consulta sobre asuntos relativos a estos servicios. El acuerdo excluye las políticas monetaria y cambiaria, actividades integrantes de sistemas de seguridad social y las de banca de desarrollo.

Destaca el hecho de que una vez firmado el TLC, se establece un periodo de transición durante el cual el acceso a los intermediarios será gradual, se precisan los límites de participación en el mercado de dichos intermediarios y se define el tiempo de vigencia de las disposiciones hasta el 31 de diciembre de 1999.

El segundo proceso corresponde a las adecuaciones internas para contar con un marco jurídico que permita a las instituciones financieras competir en mejores condiciones ante las instituciones del exterior, reformas que fueron autorizadas por el Congreso de la Unión el 23 de julio de 1993.

Las reformas abarcan, entre otras, las Leyes de Instituciones de Crédito, de Seguros, de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y del Mercado de Valores y están orientadas a propiciar la internacionalización del sector. Además enfatizan la preservación de los intereses del público inversionista, procuran la estabilidad y desarrollo del sector financiero y promueven mecanismos que fomenten el ahorro y el financiamiento de la planta productiva del país.

Finalmente tomando en cuenta que la reforma financiera ha modificado la forma en que se financia el déficit público y dados los avances en el saneamiento de las finanzas gubernamentales, se realizó la reforma Constitucional para dotar de autonomía al Banco de México, *otorgándole el mandato explícito de procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, como objetivo prioritario en el ejercicio de sus funciones.*

Las modificaciones legislativas tienen como principales objetivos:

- Libertad a la institución para determinar el manejo de su propio crédito.
- Establecer claramente la separación entre las funciones de crear dinero y las necesidades de gasto del gobierno.
- Conformar las disposiciones encaminadas a proteger la autonomía de criterio de las personas a cuyo cargo esté la conducción de la institución, así como establecer las normas relativas a la administración de la institución.

Estructura del Sistema Financiero Mexicano (ver figura I - 1)

Actualmente los Bancos de primer piso son Bancomer, Banamex, Serfin Comermex e Internacional, sin embargo para propósitos de este trabajo haremos mención de Banco Nacional de México.

## **BANCO NACIONAL DE MEXICO**

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Desde su fundación Banco Nacional de México ha desempeñado un importante papel en el desenvolvimiento de las actividades económicas del país. A lo largo de más de cien años ha dado muestras de un dinamismo y una capacidad de adaptación que le han permitido llegar a ser hoy una Institución Financiera de primer orden, con recursos, experiencia y personal capacitado que le permiten cubrir todo el espectro de los servicios financieros.

Fue fundado el 2 de junio de 1884, como producto de la fusión de los bancos Nacional Mexicano y Mercantil Mexicano. En sus primeros años además de operar como banco comercial, desempeñó algunas funciones ahora reservadas al Banco Central (Banco de México), como la de emitir billetes, intervenir en el manejo de la deuda nacional y efectuar servicios de tesorería al gobierno.

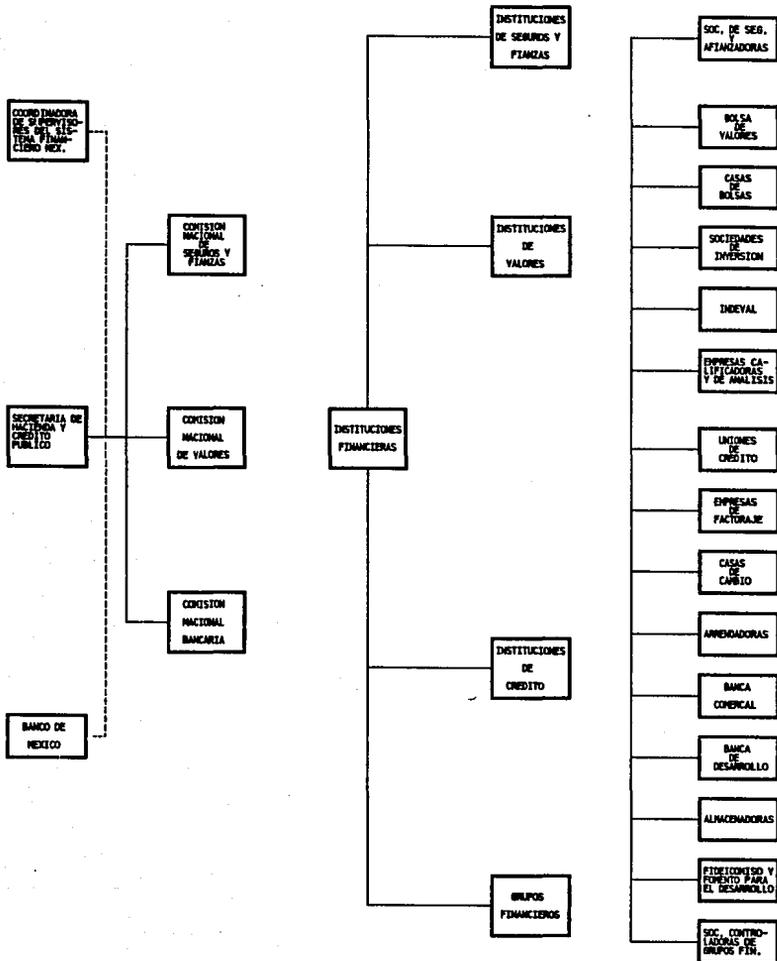
Por más de 25 años realizó sus operaciones siempre en aumento, hasta que, a consecuencia de las transformaciones originadas por la revolución, se vio obligado a cesar en sus funciones de banco emisor de moneda y reorganizar sus actividades. A partir de 1934 efectúa toda clase de operaciones bancarias, de depósito y ahorro.

Desde su origen el banco se ha mantenido en evolución constante, no solo para responder a las necesidades del desarrollo socioeconómico del país, sino también para impulsarlo y promoverlo. En la época de la Segunda Guerra Mundial y en los años posteriores, el banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una infraestructura industrial, apoyando directamente a infinidad de empresas.

Desde entonces ha contribuido en forma decidida mediante esfuerzos promocionales directos, por medio de crédito y asesorías al nacimiento y consolidación de innumerables empresas entre las que se pueden contar las más importantes del país; asimismo ha apoyado a los sectores agrícola, ganadero y comercial con la prestación de sus múltiples servicios bancarios y financieros, muchos de los cuales introdujo e implantó en nuestro país.

Uno de los acontecimientos más importantes en la historia del Banco ocurrió en 1976 con cambio de imagen corporativa y el nuevo símbolo. Esta nueva imagen

# SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



(FIGURA I-1)

no solo se trató de un cambio de color y forma, sino representa una nueva identidad así como a la fusión de las cinco empresas que pasaron a formar parte del Banco: Seguros América, Financiera Banamex, Financiadora de Ventas, Hipotecaria Banamex y Banco Nacional de México.

En febrero de 1977 se integraron a Banco Nacional de México sus empresas filiales, 2 financieras y una hipotecaria a fin de convertirse en una Institución de Banca Múltiple que pudiera proporcionar todos los servicios especializados de depósito, ahorro, financieros, fiduciarios e hipotecarios.

En 1982, se nacionaliza la banca transformándose en Sociedad Nacional de Crédito dada la aguda crisis financiera por la que atravesaba México en cuanto a disminución del avance económico, reducción de liquidez y elevación del precio del dinero.

En 1990, se decreta el establecimiento de la banca privada dada la necesidad por parte de la misma, debido a los siguientes aspectos:

- La necesidad de cubrir las demandas sociales de la población.
- El cambio de las circunstancias sociales, económicas y financieras que dieron lugar a la estatización de la banca.
- Ampliar y mejorar la calidad de los servicios de banca y crédito.

En 1991 al completarse el proceso de privatización vuelve a ser una sociedad anónima.

Actualmente cuenta con una amplia gama de oficinas plenamente integradas para ofrecer la totalidad de los productos de la institución, posee diversas empresas subsidiarias, como un complemento a su actividad de intermediación financiera.

En el extranjero tiene una red amplia y diversificada de sucursales, agencias, oficinas de representación y subsidiarias que le otorgan sólido posicionamiento para apoyar a la clientela.

## **BANAMEX EN LA ECONOMÍA**

El Banco Nacional de México no sólo ha sido precursor de servicios en el país, sino también generador de empresas:

En 1933 creó Seguros América Banamex, tres años mas tarde, en 1936, la Financiera Banamex, en ese entonces llamada Crédito Bursátil; en 1954 Inmuebles Banamex; en 1956 Fondo de Inversiones Banamex; en 1959 inició sus actividades Financiadora de Ventas Banamex; en 1965 Arrendadora Banamex.

En 1966 el Banco Provincial del Norte; en 1970 la Hipotecaria Banamex; en 1971 Factoring Banamex; en 1974 promovió la creación de un banco internacional con capital mayoritario mexicano en la ciudad de Londres; International Mexican Bank (Intermex); en 1976 Valores Banamex (Casa de Bolsa); en 1980 formó el California Commerce Bank, con sede en la ciudad de los Angeles, California y en 1990 el Banque de Gestion et de Finance en Luxemburgo con el propósito de apoyar las actividades de nuestra clientela en el Mercado Común Europeo. Su objetivo ha sido el de ofrecer instrumentos de inversión a corto, mediano y largo plazo, y promover el Comercio Exterior entre México y Europa.

En los recientes años constituyó la Casa de cambio Euromex, la Euroamerican Capital Corporation, Aeropersonal, Servicios Corporativos de Finanzas, la International Payment System y la Promotora de Comercialización Directa, y volvió a integrar la Arrendadora Banamex y Factoraje Banamex.

### **BANAMEX EN LAS CIENCIAS Y LAS ARTES**

La presencia de Banco Nacional de México no solo es reconocida en el mundo de las finanzas, sino también en el mundo del arte, la ciencia y la cultura. En ciencia, Banamex investiga y difunde sus hallazgos en el ámbito social y económico a través de las publicaciones Examen de la Situación Económica de México y México Social.

En lo referente a la cultura y el arte, la participación del Banco comenzó con la adquisición de importantes construcciones coloniales como:

- Palacio de los Condes de San Mateo de Valparaíso (Oficina Central)
- Palacio de Iturbide
- Casa Montejo (Mérida, Yucatán)
- Casa de Diezmo (Morelia, Mich)
- Casa de los Condes de la Canal (Sn. Miguel de Allende, Gto.)
- Casa de los Condes DEl Valle de Suchil (Durango, Dgo.)

Su labor de rescate de obras artísticas mexicanas o extranjeras pero dedicadas a México, le ha permitido formar un patrimonio artístico de más de 2,500 obras entre pinturas, esculturas, muebles y objetos ornamentales.

Por otra parte, en 1971 se fundó Fomento Cultural Banamex A.C. encargado de coordinar las tareas relacionadas con la cultura.

## **BANAMEX EN LA TECNOLOGÍA**

Banco Nacional de México ha estado siempre a la vanguardia en lo que a tecnología se refiere.

Entre los principales desarrollos se encuentran:

En 1966 fue el primer Banco en instalar un sistema computarizado. A partir de 1977 Banco Nacional de México participa en la red más avanzada del mundo en telecomunicaciones: el swift (Sociedad Mundial para Telecomunicaciones Financieras Interbancarias). Existen dos centros de transmisión en el mundo uno en E.U. y otro en Bruselas.

A fin de ampliar su red de telecomunicaciones, en 1986 fue la primera Institución en enlazarse al sistema de satélites Morelos para operar una red de transmisión de voz y datos que permitiera unir a sus seis centros de cómputo regionales con su centro Corporativo.

En 1987 Banco Nacional de México da un nuevo paso hacia el futuro al establecer la red interna que enlaza en forma directa y ágil a todas nuestras oficinas en el área metropolitana y a las 40 plazas más importantes del país.

## **ACCIVAL**

Acciones y Valores de México, Casa de Bolsa, fue creada por un grupo de especialistas del medio bursátil, encabezados principalmente por Don Roberto Hernández Ramírez y Don Alfredo Harp Helú, los cuales iniciaron su actividad financiera a principios de la década de los sesentas. En el año de 1971, decidieron unir esfuerzos y experiencias, fundando en octubre de ese año Acciones y Valores de México, S.A de C.V.

Las operaciones de corretaje, mercado de dinero y finanzas corporativas son eje principal de las actividades que realiza. En los mercados internacionales promueve la inversión extranjera en el país y la repatriación de capitales.

Su incorporación al Grupo Financiero Banamex-Accival le da a este el mayor potencial de proyección en el servicio de Banca Universal, tanto en el país como en el exterior. Se logra así una sinergia operacional y de negocios que aprovecha la amplia cobertura geográfica que tiene el Banco Nacional de México, núcleo de dicho grupo financiero.

## **GRUPO FINANCIERO BANAMEX-ACCIVAL**

Conforme a las directrices de la ley, el grupo Financiero Banamex-Accival fue creado el 6 de septiembre de 1991, por más de 5000 inversionistas de las principales regiones y sectores del país. Al concluir diciembre de 1991 el grupo había adquirido prácticamente la totalidad del capital social del Banco Nacional de México y Acciones y Valores de México.

Banamex cuenta con, aproximadamente una cuarta parte de los activos totales del sistema bancario, y Accival ocupa el primer sitio en operatividad del mercado accionario mexicano, con 29% del total correspondiente al año de 1991.

El proceso de adquisición del banco se inició el 3 de mayo de 1991, fecha en la que el Comité de Desincorporación Bancaria emitió la convocatoria para la venta de los títulos representativos de su capital, la que se tramitaría según los principios y bases establecidos, en el acuerdo presidencial del 5 de septiembre de 1990, para la desincorporación de las sociedades nacionales de crédito.

El 25 de agosto de 1991, el Comité de Desincorporación Bancaria designó al grupo de inversionistas organizado por Acciones y valores de México, ganador de la licitación por el Banco Nacional de México, S.A.

## **CAPITULO II**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FINANCIERA**

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura de organización es el medio para coordinar y atribuir el trabajo, de modo que se facilite el logro de los objetivos institucionales (ver figura II-2). Es además una herramienta al servicio de la estrategia que permitirá lo siguiente:

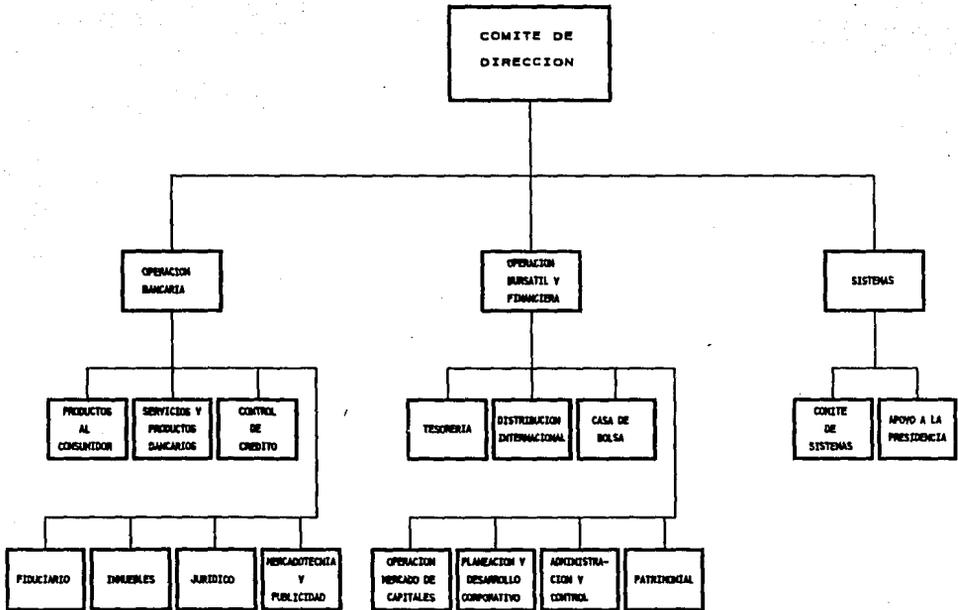
- Atender íntegramente y de una manera más profesional a los clientes y al público en general.
- Aprovechar toda la fuerza de una organización integrada por áreas independientes cuya estrecha coordinación posibilite el trabajo en equipo.
- Facilitar que cada integrante de la institución comprenda que es lo que de él se espera, al tener clara su responsabilidad.
- Enriquecer los puestos verticalmente, de modo que los individuos puedan contribuir cada vez más en su especialidad.

#### **ELEMENTOS RECTORES DE LA ESTRUCTURA**

- Tenemos dos tipos de clientes: Empresas y Personas Físicas.
- Dos categorías de productos y servicios: Estandarizados y Especializados.
- Dos ámbitos para nuestros medios de entrega: Nacional e Internacional.
- Dos roles para nuestros apoyos: De servicio a quienes atiende al cliente y de control.
- Dos funciones corporativas centralizadas: Tesorería y Estrategia.

Estos elementos, aunados a todo lo anterior, han definido una nueva estructura.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## **COMITE DE DIRECCIÓN**

Responde a la necesidad de contar con una dirección orientada principalmente hacia aspectos estratégicos. En términos generales sus esfuerzos serán dedicados a aspectos fundamentales del banco, como son:

- Formulación de objetivos
- Determinación de estrategias
- Emisión de políticas generales
- Establecimiento de prioridades de la institución

## **RED DE MEDIOS DE ENTREGA**

### **PROPÓSITO:**

- Administrar la red de sucursales y otros mecanismos de entrega y de atención a las personas físicas.

### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Optimizar la calidad del servicio que presta la red de sucursales y otros medios de entrega, con calidad competitiva de nivel internacional.
- Lograr que la red de sucursales y otros medios de entrega funcionen de una manera óptima y rentable en la prestación de todos los servicios y productos del Banco.

## **EMPRESAS**

### **PROPÓSITO:**

- Atender al segmento empresarial con servicios integrales, así como en el otorgamiento de productos y servicios de crédito, manteniendo una relación integral con las empresas.

### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Proporcionar un servicio financiero integral a las empresas medianas y altas, al sector financiero y a las empresas relacionadas con el sector gubernamental.
- Garantizar que el otorgamiento de crédito se mantenga bajo niveles razonables de riesgo.
- Apoyar a las empresas en algunas operaciones internacionales: Cartas de Crédito y Comercio Exterior.

## **PATRIMONIAL**

### **PROPÓSITO:**

- Dar atención a las personas físicas del segmento más alto, incluyendo a los socios fundadores.

### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Ofrecer a la clientela asesoría para el manejo de sus inversiones, dándoles opción de instrumentos tanto de mercado de dinero como capitales y actuando en su oportunidad con instrucciones o bien con facultad discrecional.
- Atención integral al segmento más alto de personas físicas, a los socios fundadores y a los inversionistas institucionales.
- Administración de Fondos de Renta Variable.

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS AL CONSUMIDOR**

Comprende la operación de tarjetas y otros productos estandarizados de distribución masiva.

### **PROPÓSITO:**

- Atender al mayor número de familias mexicanas con productos y servicios bancarios de la más alta calidad, en forma estandarizada.
- Lograr altos niveles de rentabilidad en la venta de estos productos.
- Facilitar su ofrecimiento y venta a través de toda la Red de Medios de Entrega del Banco.

### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Medios de pago
- Financiamiento para bienes de consumo
- Productos de captación
- Productos de Banca Electrónica

## **NEGOCIOS ESPECIALIZADOS**

### **PROPÓSITO:**

- Estructurar instrumentos y mecanismos financieros más especializados, tales como fusiones, colocaciones, opciones, futuros y similares.

#### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Poner al alcance de la clientela los servicios financieros más especializados que se ofrezcan en el mercado.
- Desarrollar expertos de la mayor calidad en cada línea de negocio en México.
- Desarrollar una capacidad internacional de colocación de productos.

#### **TESORERIA**

Está integrada por la Tesorería Internacional y la Mesa de Banca de Inversión. Además se encarga de controlar las operaciones de cambios y la Casa de Cambios.

#### **PROPÓSITO:**

- Utilizar los recursos del Grupo dentro de los mercados nacionales e internacionales con el fin de ser los mejores en el fondeo del mercado de dinero, otorgando los máximos rendimientos.

#### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Investigar, estudiar, proponer y negociar líneas y tipos de financiamiento que cubran necesidades de tesorería.
- Asignar los recursos de las áreas de Captación a las de Colocación.

#### **ADMINISTRACIÓN**

#### **PROPÓSITO:**

- Investigar, desarrollar y custodiar los recursos del Banco, suministrándolos en forma óptima, como servicios y soporte a las demás áreas, para el cumplimiento de las funciones que tienen asignadas.

#### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Asegurar que existan las políticas y normas necesarias, con el fin de que el uso de recursos en la institución se optimice y resulte en beneficio final de la clientela y de la productividad.
- Asegurar particularmente que la función de administración de recursos humanos cumpla con los objetivos de la institución, de contar con personal preparado profesionalmente, y de que este sea el estrictamente necesario para operar con un índice adecuado de productividad.
- Satisfacer las necesidades de las distintas áreas de la institución.

## **RED INTERNACIONAL**

### **PROPÓSITO:**

- Apoyar a la clientela en el aprovechamiento de las oportunidades de negocio en el extranjero, a través de las Agencias, Sucursales y Oficinas de Representación del Banco.

### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Financiamiento a exportaciones e importaciones
- Crédito internacional
- Captación de Banca Internacional
- Operaciones Cambiarias
- Mercados Internacionales de Futuros

## **PLANEACION Y DESARROLLO CORPORATIVO**

### **PROPÓSITO:**

- Apoyar en el desarrollo del pensamiento estratégico del banco, así como en la planeación en materia de personal, finanzas, sistemas y tecnología, riesgos corporativos e internacionalización del Grupo Financiero.

### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Apoyar al desarrollo del mejor análisis y pensamiento estratégico del sector financiero de nuestro país.
- Procurar una óptima planeación financiera, fórmulas, ideas y estrategias que incrementen la rentabilidad y productividad de la institución.
- Coordinar los estudios para desarrollar la estrategia de internacionalización futura del Grupo Financiero.

## **NEGOCIOS Y SERVICIOS DE BANAMEX**

El negocio de Banco Nacional de México es la intermediación financiera y consiste en la captación y colocación de recursos.

Estos recursos son:

- Captados a través de ahorradores e inversionistas,
- Colocados, concediendo préstamos a los sectores productivos y particulares
- Contribuyendo así al desarrollo del país, el negocio Banamex se ubica como una empresa de servicio; de ahí la importancia de la calidad del contacto humano con el cliente, expresada en servicio.

## **PRINCIPALES SERVICIOS QUE BRINDA BANAMEX.**

La amplia gama de actividades incluye la captación de recursos dentro y fuera del país, el impulso a las operaciones de aseguramiento y fiduciarias, el respaldo a los programas de vivienda, el financiamiento a actividades agropecuarias, comerciales y turísticas, la promoción especializada del comercio exterior y, en general, el apoyo y asesoría a las actividades productivas.

## **OFICINAS EN EL EXTRANJERO**

Son oficinas que tienen como función detectar y promover el establecimiento de empresas de capital mixto en México, actúan también como enlace de industriales mexicanos con su contraparte en el país en donde se encuentren ubicadas.

### **FUNCIONES GENÉRICAS:**

- Ofrecer información a los hombres de negocios extranjeros sobre la situación industrial y turística de México.
- Asesorar a los hombres de negocios extranjeros sobre la forma de realizar negocios industriales y turísticos en México, con base en las leyes que regulan las actividades antes citadas.
- Asesorar a los hombres de negocios extranjeros interesados en establecerse en México, sobre los diferentes medios que existen en nuestro país para financiar coinversiones, tanto de un nuevo proyecto, como de la ampliación de un negocio ya existente.
- Asesorar a los hombres de negocios extranjeros que deseen establecer, fusionar, vender o mexicanizar su negocio en México, sobre nuestras disposiciones legales, fiscales, etc.
- Orientar a los hombres de negocios extranjeros que se interesen en realizar proyectos industriales o turísticos, sobre los trámites que se deben realizar ante las Autoridades Gubernamentales Mexicanas.
- Establecer contactos industriales y turísticos que solicite la clientela de Banamex, en los países a su cargo.
- Atender a clientes importantes que visiten esas Oficinas.
- Atender las solicitudes de transferencia de tecnología requerida por nuestra clientela.

**CONCEPTO:**

Las Agencias y Sucursales son oficinas cuyas actividades están enfocadas hacia la obtención de recursos en mercados internacionales de dinero y de capitales y realizar operaciones bancarias tales como:

- Créditos Comerciales referentes a importaciones a la República Mexicana y que se canalicen a través de las Agencias y la Sucursal.
- Ordenes de pago enviadas por el Banco a las Agencias y Sucursal, para que éstas las canalicen a los bancos respectivos.
- Ordenes de pago recibidas para beneficiarios en la República Mexicana, enviadas por bancos a través de las Agencias y la Sucursal.
- Reembolso de cobranzas enviadas al extranjero.

No es función de estas Oficinas, atender negocios industriales o turísticos, u otro tipo de operaciones diferentes a las anteriores enunciadas.

**SUCURSAL NASSAU**

Es una oficina cuyas actividades están enfocadas hacia la obtención de recursos en mercados internacionales de dinero y capitales. Todos los asuntos y correspondencia relativos a esta Sucursal, se tramitan a través de la Agencia Nueva York.

## CAPITULO III

### FACTORES DE RIESGO (EN EL AREA DE AUDITORIA INTERNA)

#### ESPECIFICACION DEL RIESGO

##### DEFINICION

Antes de entrar en materia de Control Interno, es necesario comprender el significado o concepto de riesgo. Entre las definiciones más conocidas se encuentran las siguientes:

Eric Kohler dice que riesgo "es el grado de probabilidad de pérdida".

Mark Grenee establece que riesgo "es la incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir".

American Management Associations dice que "es la incertidumbre de que ocurra y/o el resultado de un acontecimiento o negocio arriesgado o especulación que involucra los intereses de la compañía".

##### TIPOS DE RIESGO

En la figura III-3 se muestran los diferentes tipos de riesgos que se presentan en una empresa financiera así como los factores que influyen para que estos se presenten. La descripción de cada uno de estos se detalla en el anexo-1.

Así también para una mejor comprensión se dan algunos ejemplos de los diferentes tipos de riesgos en la figura III-3bis.

La maximización en la materialización de cualquier tipo de riesgo podría originar cuantiosas pérdidas que en su momento llevarían a la empresa a su desaparición.

De ahí la importancia de establecer un programa de Administración de Riesgos cuyos aspectos generales se presentan más adelante.

##### IDENTIFICACION Y VALUACION DE RIESGOS

Consiste en la serie de acciones necesarias para descubrir los riesgos a que está expuesta una organización y las causas que los provocan, así como los daños que pueden ocasionar.

TIPOS DE RIESGO

TIPOS DE RIESGO	FACTORES DE RIESGO
<p>1) RIESGOS PUROS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DE ACTOS FORTUITOS           <ul style="list-style-type: none"> <li>- LOS ACTIVOS</li> <li>- FACTOR HUMANO</li> <li>- CONTRACTUALES</li> <li>- RESPONSABILIDAD CIVIL</li> </ul> </li> <li>DE ACTOS CRIMINALES           <ul style="list-style-type: none"> <li>- EMPLEADOS</li> <li>- TERCEROS</li> </ul> </li> <li>INTANGIBLES</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) CALIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</li> <li>2) CAPACIDAD DE LA ADMINISTRACION</li> <li>3) INTEGRIDAD DE LA ADMINISTRACION</li> <li>4) TAMANO DE LA UNIDAD</li> <li>5) CAMBIO RECIENTE EN EL SISTEMA CONTABLE</li> <li>6) COMPLEJIDAD DE LAS OPERACIONES</li> </ol>
<p>2) RIESGOS ESPECULATIVOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7) CAMBIO RECIENTE EN EL SISTEMA CONTABLE</li> </ol>
<p>3) RIESGO OPERATIVO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8) LIQUIDEZ DE LOS ACTIVOS</li> </ol>
<p>4) RIESGO PAIS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9) DETERIORO DE LAS CONDICIONES ECONOMICAS DE LA UNIDAD</li> </ol>
<p>5) RIESGO SOBERANO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10) RAPIDO CRECIMIENTO</li> </ol>
<p>6) RIESGO CONTINGENCIA</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11) GRADO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION POR COMPUTADORA</li> </ol>
<p>7) RIESGO COMERCIO EXTERIOR</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12) PLANES DE AUDITORIA DE AUDITORES INDEPENDIENTES</li> </ol>
<p>8) RIESGO CORPORATIVO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13) PRESION SOBRE LA ADMINISTRACION PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS</li> </ol>
<p>9) RIESGO DE INCUMPLIMIENTO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14) ALCANCE DE LAS REGULACIONES GUBERNAMENTALES</li> </ol>
<p>10) RIESGO DE LA TASA DE INTERES</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15) NIVEL DE LA MORAL DE LOS EMPLEADOS</li> </ol>
<p>11) RIESGO CREDITICIO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16) EXPOSICION POLITICA/PUBLICIDAD ADVERSA</li> </ol>
<p>12) RIESGO DE AUDITORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO DE SUPERVISION</li> <li>RIESGO DE COMUNICACION</li> <li>RIESGO ESTRATEGICO</li> <li>RIESGO DE INFORMATICA</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17) ALEJAMIENTO DE LA OFICINA CENTRAL</li> </ol>

(FIGURA III-3)

EJEMPLOS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE RIESGOS

RIESGOS	EJEMPLOS
<p>1) RIESGOS PUROS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DE ACTOS FORTUITOS           <ul style="list-style-type: none"> <li>- ACTIVOS</li> <li>- FACTOR HUMANO</li> <li>- CONTRACTUALES</li> <li>- RESPONSABILIDAD CIVIL</li> </ul> </li> <li>DE ACTOS CRIMINALES           <ul style="list-style-type: none"> <li>- EMPLEADOS</li> <li>- TERCEROS</li> </ul> </li> <li>INTANGIBLES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASALTO, ROBO DE EFECTIVO, INCENDIO</li> <li>- MUERTE ACCIDENTAL, INVALIDEZ VEJEZ</li> <li>- CONTRATOS DE CREDITO, CUSTODIA DE VALORES</li> <li>- CAJAS PERMANENTES, CAIDA DE SISTEMAS</li> <li>- FRAUDE OPERATIVO Y ELECTRONICO</li> <li>- ROBO DE EFECTIVO CON Y SIN VIOLENCIA</li> <li>- PERDIDAS DE UTILIDADES POR RAYO, INCENDIO, TEMBLOR</li> </ul>
<p>2) RIESGOS ESPECULATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TECNICOS</li> <li>PRODUCCION</li> <li>MERCADO</li> <li>FINANCIEROS</li> <li>SOCIALES</li> <li>POLITICOS</li> <li>DESACREDITADORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OBSOLESCENCIA EN CONOCIMIENTOS</li> <li>- INCREMENTO EN COSTOS DE OPERACION, HUELGAS</li> <li>- FLUCTUACIONES CAMBIARIAS</li> <li>- INFLACION, POLITICA FISCAL</li> <li>- PROBLEMAS SINDICALES</li> <li>- REPRIVATIZACION, GUERRAS</li> <li>- PUBLICIDAD ADVERSA, DIFAMACION</li> </ul>
<p>3) RIESGO OPERATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FALTA DE CAPACITACION Y TOMAR CHEQUES SIN FONDOS</li> </ul>
<p>4) RIESGO PAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OPERACIONES DE COM.EXT. CON UN PAIS EN GUERRA</li> </ul>
<p>5) RIESGO SOBERANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EXPROPIACION DE OFICINAS EN EL EXTRANJERO</li> </ul>
<p>6) RIESGO DE CONTINGENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASALTO, ROBO, FRAUDE</li> </ul>
<p>7) RIESGO DE COMERCIO EXTERIOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CREDITOS EN DOLARES ANTE UNA DEVALUACION</li> </ul>
<p>8) RIESGO CORPORATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PROYECTOS CON UN DEBIL ANALISIS DE VIABILIDAD</li> </ul>
<p>9) RIESGO DE INCUMPLIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CREDITOS SIN GARANTIA QUE UN EMISOR NO PAGE</li> </ul>
<p>10) RIESGO DE LA TASA DE INTERES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- REPERCUSSION EN INVERSIONISTAS POR BAJA DE INTERESES</li> </ul>
<p>11) RIESGO CREDITICIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CREDITOS OTORGADOS A SECTORES ECONOMICOS DEPRIMIDOS</li> </ul>
<p>12) RIESGO DE AUDITORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SUPERVISION</li> <li>COMUNICACION</li> <li>ESTRATEGICO</li> <li>INFORMATICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NO DETECTAR UN RIESGO IMPORTANTE</li> <li>- NO CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE TRABAJO</li> <li>- NO CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA DIR.</li> <li>- CAIDAS EN LOS SISTEMAS DE COMPUTO O FALTA DE UN PLAN DE CONTINGENCIAS</li> </ul>

(FIGURA III-3 BIS)

Para éste propósito, se utilizan procedimientos en las distintas áreas operacionales, los cuales deben actualizarse a través de revisiones periódicas. Sus principales pasos son:

1. Identificar áreas potenciales de riesgos.
2. Inspeccionar físicamente las instalaciones y el desarrollo de las principales operaciones.
3. Entrevistar a los responsables de las instalaciones u operaciones para confirmar la existencia de los riesgos detectados o localizar otros ocultos .
4. Identificar los riesgos según su gravedad (monto de posibles daños) y probabilidad de ocurrencia.

Para detectar áreas potenciales de riesgos es necesario emplear algunas herramientas, tales como:

#### **A.- ANÁLISIS FINANCIERO**

A través del análisis y seguimiento de las partidas asentadas en el balance, estado de pérdidas y ganancias, estado de costo de producción o venta, entre otros, es posible detectar áreas con problemas así como determinar la importancia relativa de los riesgos.

#### **B.- ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

El agrupamiento de todos los hechos ocurridos durante uno o varios períodos permitirá identificar los riesgos involucrados en:

- Siniestros ocurridos con monto, lugar y causa.
- Volúmenes de operaciones riesgosas.
- Accidentes del personal.
- Período de máxima acumulación de siniestros.

#### **C.- DIAGRAMAS DE FLUJO**

For este medio se pueden localizar actividades que implican riesgos ocultos o por acumulación de existencias en un punto dado, por ejemplo: si hay una línea de producción con varias máquinas y una sola alimenta a las demás, de sucederle un accidente se provocaría un paro en la producción, con las consecuentes pérdidas para la organización.

## **D.- CUESTIONARIOS**

Consisten en formas con preguntas específicas sobre determinadas áreas para obtener información sobre operaciones o hechos que impliquen riesgos.

Una vez concluida la identificación de riesgos, es necesario proceder a su evaluación, es decir, medir su impacto económico en caso de siniestro. Esta actividad involucra la predicción basada en el criterio y la medición matemática, para lo cual es necesario determinar:

- Gravedad de riesgo, en función del importe máximo estimado de pérdidas en caso de siniestro.
- Frecuencia en número e importe de siniestros ocurridos de uno a cinco años.

## **MINIMIZACION**

Una vez identificados y valuados los riesgos a que está expuesta la organización, se deberán determinar los susceptibles de transferir o reducir, como base para desarrollar las actividades necesarias para lograr tal propósito.

Un medio importante para lograr este objetivo es que el especialista en materia de riesgos, como lo es el auditor interno, previamente a la firma de contratos o a la ejecución de nuevos proyectos, se asegure de que se tomen las medidas necesarias para transferir el riesgo o reducirlo.

Asimismo, es necesario que el especialista en materia de riesgos, conjuntamente con las áreas que involucran éstos (producción, almacén, control de calidad, tesorería, etc.) se integren en comités que se responsabilicen de:

- Determinar, con base en los riesgos identificados y valuados, los susceptibles de transferir o reducir.
- Determinar con base en la relación costo-beneficio, las medidas a tomar para su transferencia o reducción, así como para el cumplimiento de las leyes y reglamentos internos.
- Concientizar al personal de la organización de los riesgos a que están expuestos, para lograr su cooperación en la eliminación o reducción de los mismos.
- Detectar fallas en instalaciones, medidas de seguridad y procedimientos para proceder a su corrección inmediata.
- Establecer planes de emergencia, en caso de siniestros, que permitan minimizar sus consecuencias adversas.

- Asignar responsables específicos para la ejecución y vigilancia de cada una de las actividades programadas.
- Valuar periódicamente los resultados de su actuación.

## **ADMINISTRACION DE RIESGOS**

### **RIESGOS EN UN AMBIENTE DE CAMBIOS**

La empresa moderna se desarrolla en un ámbito con condiciones socio-económicas en constante cambio, tanto en el entorno interno del país como en el internacional, la globalización de la economía, la apertura de los mercados, la competencia agresiva y en crecimiento, la evolución de las necesidades de la clientela y los índices de calidad y productividad cada vez más altos, entre otros factores, han concientizado a la Alta Gerencia sobre los riesgos asociados con estos cambios ( Figura No.III - 4).

En este escenario están surgiendo nuevos eventos muy diferentes a los acontecidos en el pasado, son situaciones que demandan respuestas a mayor velocidad y en forma más efectiva, puesto que de estos factores dependen la competitividad de las empresas.

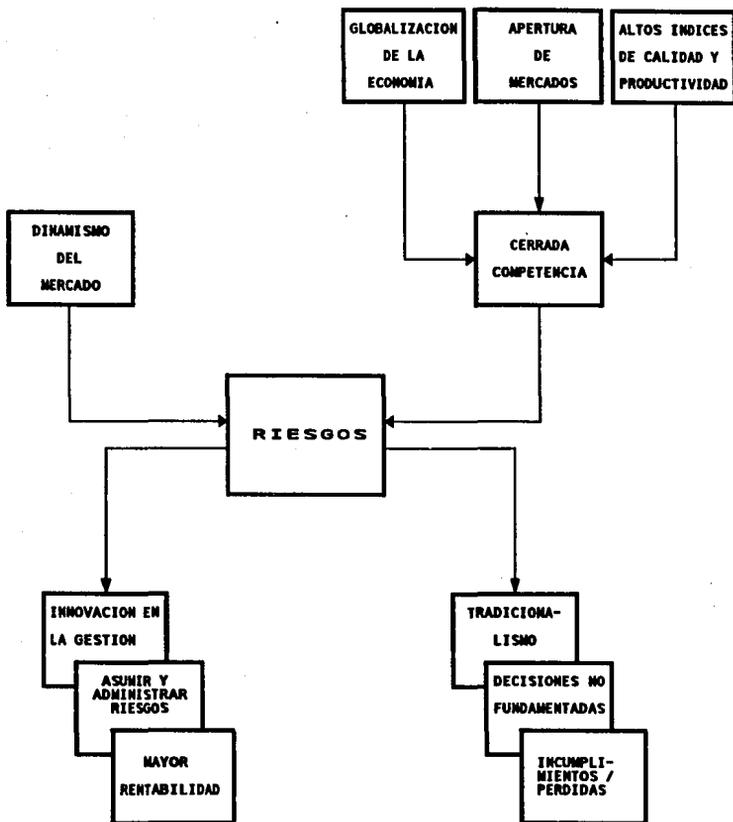
El dinamismo del mercado y la cerrada competencia llevan a la empresa a enfrentar riesgos que en caso de materializarse pueden comprometer a la organización en el logro de sus objetivos, la conservación de sus activos y la protección de sus intereses así como los de sus clientes, de su personal, de sus accionistas y los de la comunidad a la que pertenece.

Es por ello que los niveles directivos tienen que introducir innovaciones en la gestión que los lleven a una efectiva Administración de Riesgos que les permita tener mayor rentabilidad en los negocios. En caso de no ser así, la empresa se enfrentará a incumplimientos y pérdidas que en casos extremos la pueden llevar a su desaparición.

Dentro de este contexto la Auditoría Interna debe enfocar sus esfuerzos a la Evaluación del Control de la Administración de Riesgos a efecto de apoyar a los niveles directivos en la toma de decisiones que podrían prevenir trastornos, daños y lesiones que afecten los recursos materiales, humanos o financieros de la empresa acarreando pérdidas o reducciones de capital.

A continuación se presenta un esquema general sobre riesgos.

# RIESGOS EN UN AMBIENTE DE CAMBIOS



(FIGURA III-4)

## **¿PERO QUÉ ES UN RIESGO?**

La palabra riesgo tiene multiplicidad de acepciones como se mencionó al principio de este capítulo, sin embargo, para efecto de este trabajo se adoptará la siguiente definición:

*Es la probabilidad de que ocurra uno o varios eventos conocidos, cuyos efectos vayan en contra de la empresa, de sus intereses o de su personal.*

Asimismo estamos incluyendo los Efectos de su materialización y algunos de los Factores y Fuentes que les dan origen.

### **EFFECTOS (ver figura No III - 5)**

La ocurrencia de un riesgo cuando no se tienen controles que mitiguen o eliminen sus efectos negativos, puede impactar considerablemente a la empresa en:

**PERMANENCIA.-** Puede llevarla a su desaparición del mercado o pérdida total de la inversión de los accionistas.

**PÉRDIDA DE CAPITAL.-** Disminución de su capital de trabajo acarreado problemas de liquidez.

**RENTABILIDAD INADECUADA.-** Disminución de las utilidades.

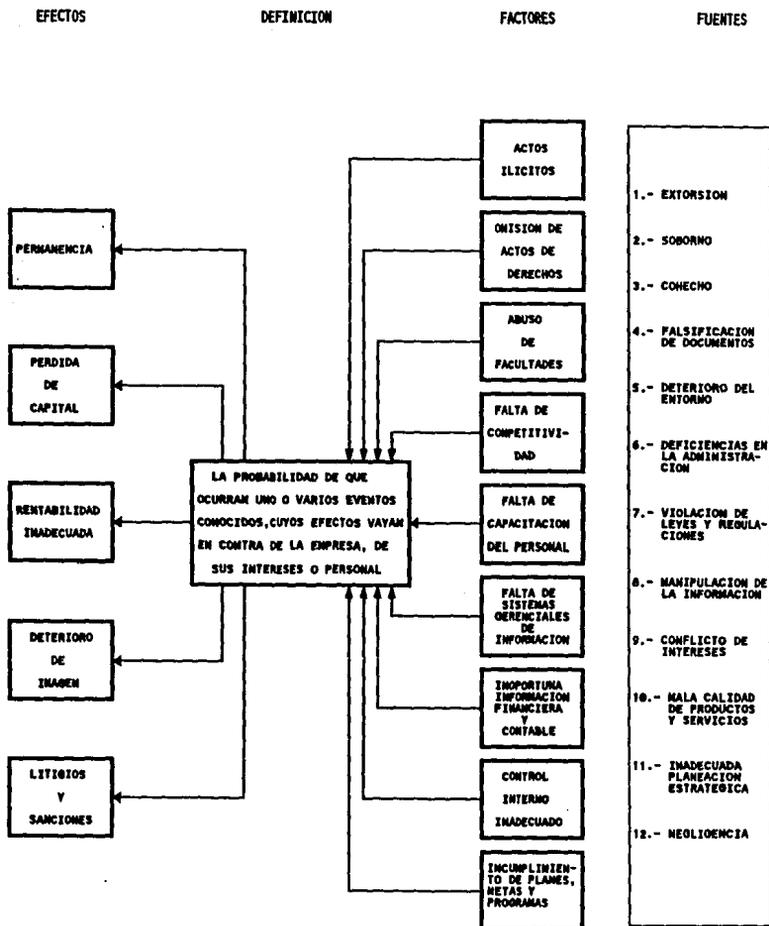
**DETERIORO DE IMAGEN.-** Pérdida de credibilidad ante el público en general.

**LITIGIOS Y SANCIONES .-** Demandas de terceros por incumplimiento, mal servicio ó falta de calidad, multas y castigos de las autoridades por actuar al margen de la ley.

### **FACTORES/FUENTES**

La interrelación de diversos factores y fuentes ó situaciones dan origen a los riesgos. A continuación se dan algunos ejemplos:

# QUE ES UN RIESGO ?



(FIGURA III-5)

## FACTOR

## FUENTE/CAUSA

Actos Ilícitos	Extorsión, soborno, cohecho, falsificación de documentos, violación de regulaciones.
Omisión de Actos de Derecho	Deficiencias en la administración, garantías inapropiadas, violación de leyes.
Abuso de Facultades	Conflicto de intereses, manipulación de información.
Falta de Competitividad	Mala calidad de los servicios y Productos, deficiencia en la administración.

Las deficiencias en la calidad de la administración y las negligencias también dan origen a factores como:

- Falta de sistemas gerenciales de información.
- Inoportuna información financiera y contable.
- Control Interno inadecuado.
- Incumplimiento de metas, planes y programas.

## PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

Hoy en día el empresario no puede tener una visión del negocio sin riesgos de pérdidas, daños o lesiones, "sin riesgo no hay ganancia". En tanto el riesgo no pueda ser eliminado se debe aprender a identificar, cuantificar y controlar su efecto para prevenirlo dentro de su punto decisivo o crucial evitando así pérdidas monetarias. A este proceso se le denomina *Administración de Riesgos*, cuyos elementos son los siguientes:

## **A.- IDENTIFICACIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO.**

El perfil de los riesgos en cada empresa es diferente y está en función de las características de los productos y servicios que ofrece así como del segmento de mercado que atiende.

Una de las etapas en la identificación es su clasificación conforme a los tipos de riesgo señalados con anterioridad, así como la determinación de los niveles de control establecidos en la empresa.

Tomando como ejemplo la identificación de riesgos en la fabricación de productos químicos y los servicios financieros de crédito, el perfil de riesgos (figura No. III-6) sería:

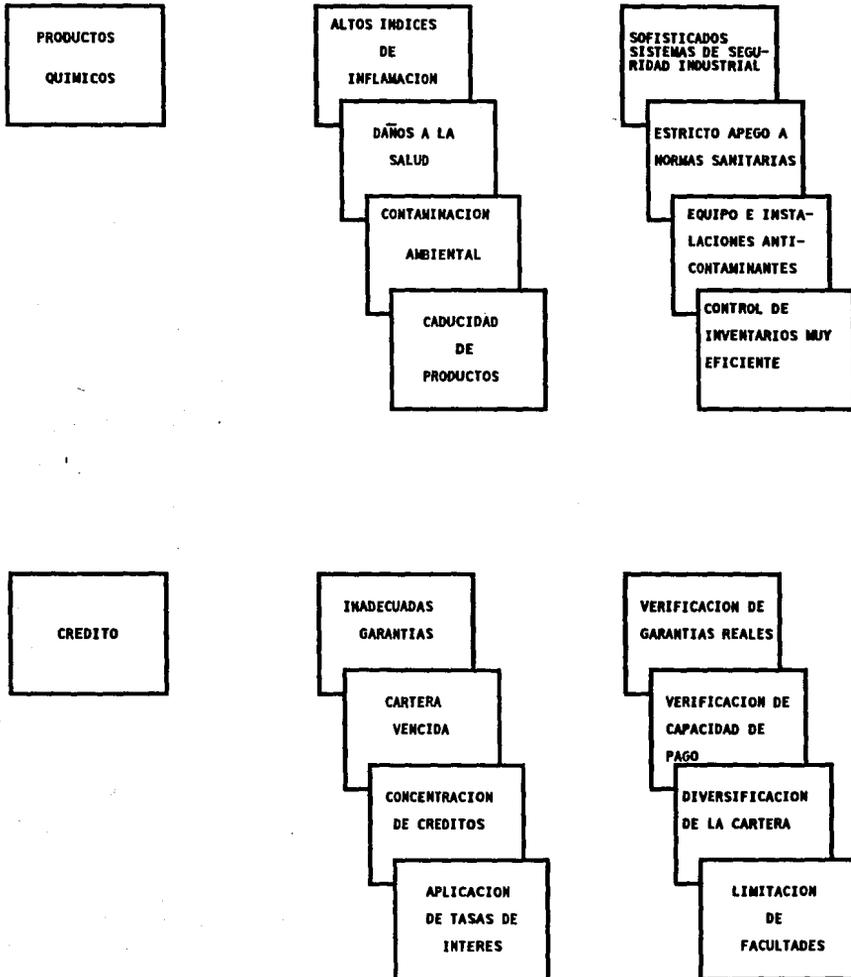
### **Fabricación de Productos Químicos.**

- **ALTOS ÍNDICES DE INFLAMACIÓN.-** Concentración de vapores, gases y oxidación de productos.
- **CONTAMINACIÓN AMBIENTAL.-** Desechos industriales que produzcan altos índices de contaminación.
- **DAÑOS A LA SALUD.-** Inhalación por parte del personal de productos que en determinado momento podrían traerles problemas de adicción o farmaco-dependencia.
- **CADUCIDAD DE PRODUCTOS.-** Inutilización y desperdicios de productos inservibles.

En los niveles de control además de el consabido aseguramiento de las instalaciones de los recursos humanos y materiales (equipos, etc.) se deben identificar las "rutinas de control" que tiene establecida la empresa para la prevención de riesgos, por ejemplo:

- Sofisticados sistemas de seguridad industrial, etc.
- Estricto apego a las normas sanitarias.- Mascarillas, revisiones médicas periódicas.
- Equipos e instalaciones anticontaminantes.- Cumplimiento a normas y reglamentos de protección ambiental.

# PERFIL DE RIESGOS



(FIGURA III-6)

- Control de inventarios eficiente.- Vigilancia permanente sobre las adquisiciones y utilización de productos con fechas de expiración y alta rotación de inventarios para evitar sobreinversión.

### **Servicios Financieros de crédito.**

- Inadecuadas garantías.- Las garantías no son salvaguardadas, no se llevo a cabo la inspección física de ellas ó el valor de las mismas no cubre el monto adeudado.
- Cartera vencida.- Inadecuados procedimientos de instrumentación de créditos en los que no se verifica la capacidad de pago de los clientes. También pueden existir ineficaces procedimientos de cobranza.
- Concentración de créditos.- Tener muchas actividades u operaciones con un cliente, en una región, en una industria, etc.
- Aplicación tasas de interés.- Otorgamiento no autorizado de tasas preferenciales.

En los niveles de control estaría el establecimiento de procedimientos, políticas y normas muy estrictas para la instrumentación de créditos entre las que se encuentran: verificación de garantías reales, así como de la capacidad de pago, diversificación de la cartera y límites en los niveles de autorización.

### **B.- EVALUACIÓN Y DETERMINACIÓN DE RIESGOS POTENCIALES.**

Existen diversas técnicas para la evaluación de riesgos, dependiendo del grado de sofisticación de las operaciones de la empresa, que van desde la proyección de factores numéricos para la determinación del grado de exposición al riesgo por incumplimiento en normas, procedimientos, políticas, planes y programas, hasta el desarrollo de complejos modelos matemáticos para medición de ocurrencia de riesgos.

Este proceso de evaluación permite la estratificación de los riesgos en niveles altos, medios o bajos, tomando en consideración los siguientes factores:

**Máxima Pérdida.Posible** - Total de pérdidas que se podrían sufrir en el peor de los casos, de la materialización de un riesgo.

Máxima Pérdida. Probable - Pérdidas proyectadas en caso de materialización de riesgo, que son menores, dado que la empresa tiene niveles de control respaldados por una sólida organización, adecuadas políticas y procedimientos y un efectivo sistema de control interno.

La evaluación de riesgos puede llevarse a cabo a través de una "matriz" (ver figura III-7) que muestra el panorama general de riesgos de un área tomando en consideración:

- Datos históricos de exposición al riesgo.- Incidentes previos de fraudes, malos manejos, negligencias detectadas por Auditoría Interna.
- Medidas de control implantadas en el área en el momento de la evaluación.
- Niveles de riesgo, actualmente identificados.
- Nuevas recomendaciones para el control de riesgos.
- Clasificación final del riesgo.
- Protecciones contra la ocurrencia de riesgos.

Una vez identificados y evaluados los riesgos de una empresa se lleva a cabo la configuración de su estructura.

### **C.- ESTRUCTURA GENERAL DE RIESGOS**

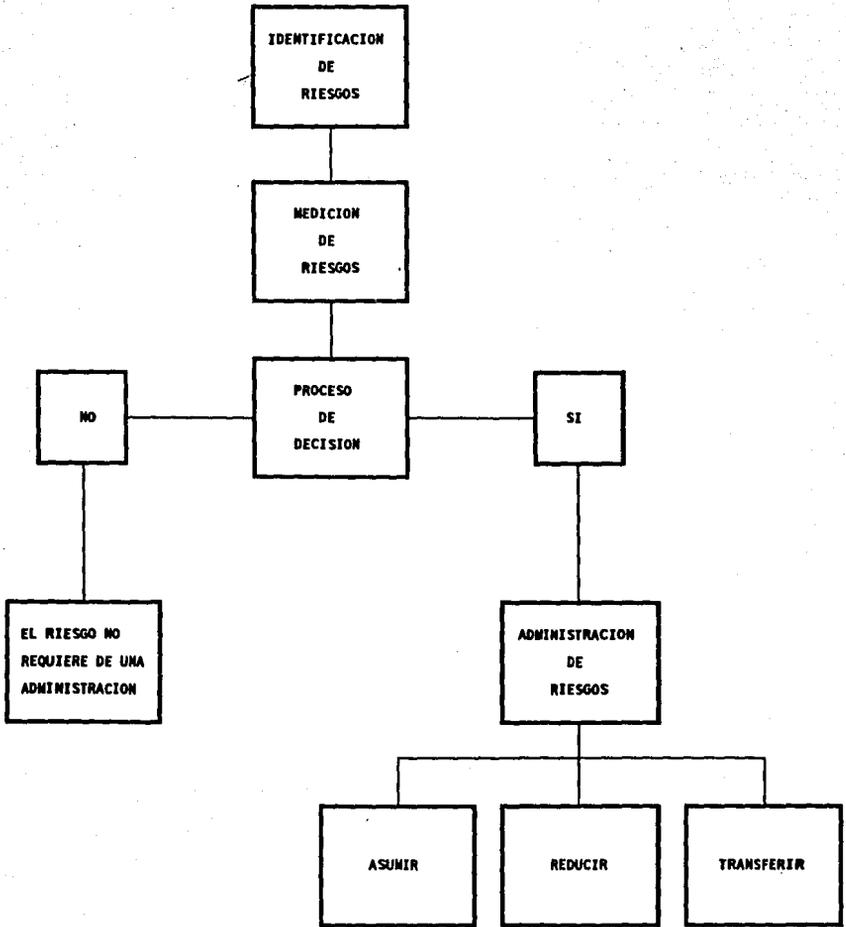
Dicha estructura (figura III-8) es determinada por la Alta Dirección que es quien decide si vale la pena someterlos o no a un proceso de administración, ya que en algunos casos definitivamente no será posible o conveniente tratar de prevenir la ocurrencia de un riesgo en función del costo/beneficio que esto representaría. En otros casos, dadas las características del propio riesgo la decisión será aceptarlos, reducirlos o trasladarlos.

- Si se asumen los riesgos, se está aceptando anticipadamente un daño, una lesión o pérdida.
- Si se quieren reducir, es necesario tomar medidas para su prevención, como serían el establecimiento de normas de conducta, de operación, de administración, de seguridad y de control.

## MATRIZ DE EVALUACION DEL RIESGO

EXPOSICION AL RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL DE RIESGO IMPLANTADAS	NIVEL DE RIESGO ACTUAL	NUEVAS RECOMENDACIONES PARA CONTROL DE RIESGO
FUEGO EN LA BIBLIOTECA CENTRAL DE CINTAS	SISTEMA QUIMICO DE RIESGO INSTALADO	RIESGO MEDIO	CONTROL DE INGRESOS A LA BIBLIOTECA, EL ACCESO A TODO EL PERSONAL DE SISTEMAS PUEDE SER A TRAVES DE CUSTODIAS, TARJETAS Y CODIGOS.
DANOS QUE INVOLUCRAN PROPIEDADES Y CINTAS	RESPALDO DE CINTAS MANTENIDO A GRAN DISTANCIA Y ARCHIVOS DE CLIENTES ACTUALIZADOS DIARIAMENTE		
FRAUDE QUE INVOLUCRA AL OPERADOR DE COMPUTADORA POR CAMBIOS EN LOS REGISTROS PARA TENER ACCESO A LAS CUENTAS INACTIVAS DE BALANCE	CAMBIOS DE CONTRASENA SEMANALMENTE PARA ACCESAR A REGISTROS/ARCHIVOS CLASIFICADOS	RIESGO ALTO	EXIGIR CONTRASENAS DOBLES PARA OBTENER LOS REGISTROS ARCHIVOS CLASIFICADOS

# ESTRUCTURA GENERAL DE RIESGOS



(FIGURA III-8)

- Si se decide trasladar un riesgo será a través de la celebración de contratos con terceros, que mediante el cobro de determinadas sumas, (primas de seguros), aceptan los riesgos que en principio correspondían a la empresa.

Dentro de un proceso de administración de riesgos la etapa de CONTROL es fundamental para una exitosa implementación.

#### **D.- CONTROL DE RIESGOS.**

El control de riesgos (ver figura III-9) busca la eliminación o reducción de los riesgos a niveles aceptables, a través del establecimiento de parámetros para el monitoreo o verificación de variaciones o cambios que permitan prevenir con oportunidad la ocurrencia de los mismos, evitando pérdidas, daños o lesiones.

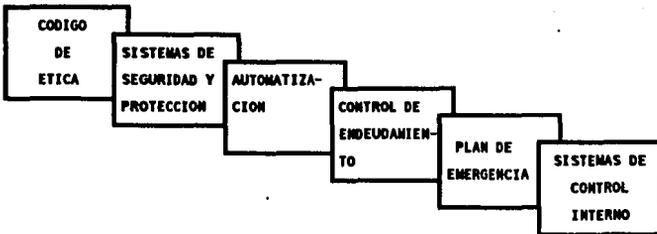
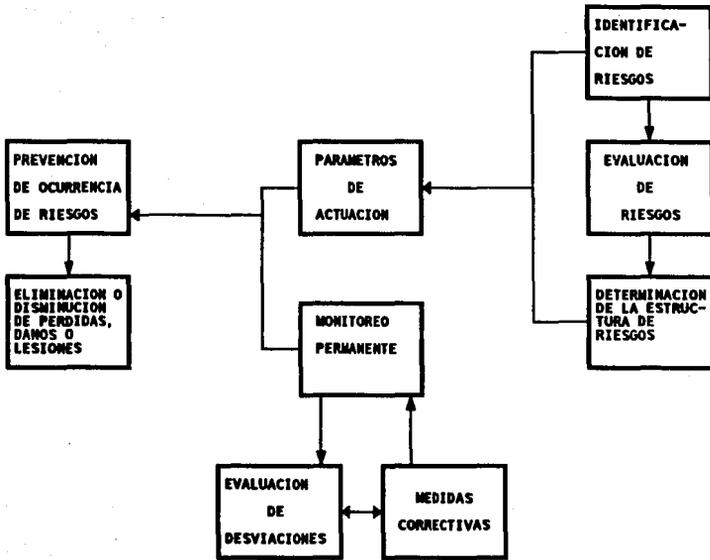
Adicionalmente en un proceso de control de riesgos se deben instrumentar entre otras estrategias las siguientes:

- Desarrollo e implementación de un estricto Código de Ética.
- Implementación de efectivos sistemas de seguridad y protección.
- Uso intensivo de sistemas electrónicos para el desarrollo, operación y control de bases de datos.
- Establecimiento de efectivos controles en la contratación de pasivos.
- Establecimiento de un plan de emergencia en caso de desastre, que permita dar continuidad a las operaciones y el restablecimiento rápido de la estabilidad y crecimiento.
- Efectivas políticas y procedimientos estructurados sobre eficientes sistemas de control interno.

#### **E.- RESERVAS FINANCIERAS CONTRA RIESGOS.**

La empresa debe tener previsto en sus presupuestos y en su planeación estratégica recursos financieros suficientes que permitan hacer frente a pérdidas por la ocurrencia de riesgos aceptados así como para el pago de primas de seguros por los riesgos trasladados sin que se vea afectada su liquidez, o impacten sus utilidades.

# CONTROL DE RIESGOS



## **VISUALIZACION SOBRE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS**

La implementación de un programa de Administración de Riesgos en una empresa requiere de un firme compromiso de los niveles directivos y de mecanismos ágiles que faciliten su cumplimiento.

No se trata únicamente de desarrollar técnicas que permitan localizar riesgos potenciales, prevenir pérdidas y disminuir los niveles de los riesgos no previsible o inevitables sino de que se establezcan sistemas estrictos de control y se implementen prácticas de monitoreo de riesgos que en una amplia perspectiva eleven los niveles de productividad y rentabilidad de la empresa, es decir, minimizar pérdidas/maximizar utilidades.

## **CAPITULO IV**

### **EL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORIA**

#### **(DE UNA EMPRESA FINANCIERA)**

Debido a que el Control Interno es fundamental para apoyar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría, en este capítulo vamos a hablar del control interno siendo este el instrumento por excelencia del control y de la Auditoría Interna la cual coadyuva con sus análisis y evaluaciones en la identificación y prevención de los riesgos que ocasionan la presencia de problemas de control.

#### **CONTROL**

##### **ANTECEDENTES**

Aún cuando no se tiene conocimiento de cuando apareció por primera vez la palabra "Control", su aplicación data desde los inicios de la humanidad, cuando se vio expuesta a diversos tipos de riesgos.

Se dice que las familias primitivas intercambiaban objetos y mercancías, ejerciendo de esta manera un "Control" sobre sus pertenencias, que les permitía conocer si estaban completas o emprender acciones ante robos o extravíos.

Posteriormente en la edad media, en los territorios de Venecia y Génova, se practicaban operaciones bancarias, así como la teneduría de libros, con lo cual se controlaban de una mejor manera sus recursos y obligaciones, minimizando la posibilidad de olvidos u omisiones que afectarían el patrimonio del negocio.

Con el crecimiento de las industrias, los avances y descubrimientos tecnológicos a fines del siglo pasado, da comienzo el desarrollo industrial, originando un sistema de control en las empresas, ya que ante la complejidad de las operaciones y el incremento del personal para atenderlas, era riesgoso dejar todo a la confianza o a la vigilancia de una sola persona.

Como se puede observar el "Control" empieza desde el origen mismo de la vida humana, aplicándolo y perfeccionándolo hasta la actualidad, conforme se han previsto o detectado los riesgos operativos y administrativos, así como con las experiencias negativas que se han presentado, derivando en pérdidas o quebrantos para las empresas.

El término de control tiene varios significados, por ejemplo:

- Control de la situación, es decir, ordenar las cosas y evitar la influencia de factores externos que repercutan en riesgos.
- Control de la compañía, ya sea en cuanto a poder determinar con precisión su situación actual, o bien con relación a su estabilidad financiera.
- Control sobre una persona o grupo, en cuanto a influir psicológicamente.

Como se puede observar, la palabra control existe en diferentes contextos y situaciones, y se aplica para tratar de dar un sentido de seguridad o de dominio de algo.

Aún cuando existen muchas definiciones de este término, desde el punto de vista operacional se le puede definir como *"Serie de medidas que un administrador toma para asegurarse que la ejecución actual se realiza lo más cercano a lo planeado"*

Si la planeación fuera perfecta, es decir, que todos los acontecimientos sucedieran de acuerdo con los planes, no se justificaría el establecimiento de controles.

Sin embargo, se hace necesario su implementación ya que la planeación es imperfecta y pueden existir errores humanos y cambios en el medio ambiente, así como por la necesidad de tomar medidas y acciones suplementarias para vigilar los avances y facilitar el logro de los objetivos.

## **CONTROL INTERNO**

### **DEFINICIÓN**

Mucho se ha opinado acerca de la definición del control interno y cuando se ha tratado de hacerlo en una forma concisa, no se ha logrado satisfactoriamente; esto se debe a que no es posible resumir en unos cuantos renglones las características específicas que lo distinguen.

A continuación comentaremos algunas definiciones de control interno para formarnos una idea más precisa de su función.

Joaquín Gómez Morfín define al control interno como sigue:

*"El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas prescritas".*

Arthur Holmes nos define al control interno de la siguiente manera:

*"El Control Interno es una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización"*

George E. Bennet nos dice lo siguiente al respecto:

*"Un sistema de Control Interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores en una forma independiente, comprueba continuamente el trabajo de otro empleado hasta determinado punto que pueda involucrar posibilidades de fraude"*

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. en su libro "Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacciones define el control interno como sigue:

*"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración"*

Esta definición reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contables y financieros. Es decir, comprende también aspectos administrativos y estratégicos que van desde la planeación hasta la ejecución de las operaciones.

Para el presente trabajo, tomaremos la definición del Instituto Mexicano de Contadores que es la que consideramos más completa, ya que abarca todos los campos tanto administrativos como contables, sobre los cuales se debe poner atención al momento de diseñar, ejercer y evaluar el control interno.

## **OBJETIVOS**

De acuerdo con la definición de control interno emitida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, los objetivos del control interno se derivan de la misma y son:

- 1.- **Protección de los activos:** Los activos representan el total de recursos y derechos con que cuenta una empresa para realizar sus operaciones.
- 2.- **Información Oportuna y Confiable:** La información en cualquier forma en que se exprese es el elemento sobre el que se toman las decisiones operativas y administrativas.
- 3.- **Eficiencia en la Operación:** El aprovechamiento de recursos y tiempo se reflejan en la productividad y calidad de la empresa.
- 4.- **Cumplimiento con las Políticas de la Dirección, las Leyes y demás Regulaciones:** Los lineamientos obligatorios, internos y externos, fijan el curso de las actividades de la empresa dentro del marco social, económico, fiscal y laboral en que se encuentra.

El control interno como ya quedó establecido, es la base fundamental sobre la cual la empresa puede tener una razonable certeza de que logrará sus objetivos.

Ahora bien, para lograr los objetivos que persigue el control interno se requiere tener conocimiento de una serie de elementos que lo integran y que de manera coordinada apoyen a los responsables de su ejercicio, diseño y evaluación. Es por ello que en el presente capítulo se describen cada uno de estos elementos para facilitar su estudio y comprensión.

## **ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

La organización es el proceso mediante el cual es posible realizar un propósito específico, combinando los elementos y esfuerzos necesarios y desarrollando una labor en forma conjunta para obtener el máximo rendimiento con un mínimo de esfuerzo.

Para una mejor comprensión de los factores que intervienen en el control interno de las empresas a continuación se presentan los elementos que forman parte del mismo.

A continuación explicaremos cada uno de estos elementos, señalando sus principios, objetivos y reglas.

## **1.- ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN**

- 1.1.- **DIRECCIÓN.-** Como primer elemento de la organización, está encargada de dirigir todas las actividades que una empresa realiza, además se encargará de recibir informes que reflejen el funcionamiento de la empresa para la toma de decisiones y elaboración de programas y planes de trabajo y además la designación conveniente de funcionarios.

También se refiere a que el más alto nivel de dirección asuma la responsabilidad de las políticas generales de la empresa y de las decisiones que se tomen durante su desarrollo.

Se puede considerar que este elemento de control interno es vital para el buen funcionamiento de la empresa, debido a que de la actitud que asuma el principal dirigente de la misma con respecto a ejercer dicho control interno, dependerá que todas las áreas que integran la organización hagan acopio de la actitud de control que les transmita éste y tendrá un efecto en cascada y multiplicador hacia todo el personal que forma parte de la empresa.

- 1.2.- **DIVISIÓN DE LABORES.-** Principalmente este elemento debe cuidar la separación funcional de las operaciones, la custodia de valores y el registro, estas funciones deben guardar una independencia bien marcada, porque de lo contrario si hubiera una relación directa entre estas funciones podría haber influencias en cuanto al manejo de las actividades del puesto asignado para cada función, ocasionando con esto fallas al control interno.

### **OBJETIVOS**

- Evitar que una sola persona mantenga el proceso y control absoluto de una o varias operaciones.
- Lograr una comprobación automática de las operaciones al fluir de una persona a otra.
- Actuar con oportunidad ante la presencia de errores e irregularidades.

Estos objetivos están interrelacionados, pues al no ejecutar una persona el proceso total de la operación, se disminuye la probabilidad de que exista algún error además, en caso de existir alguno, éste es detectado y corregido en el momento oportuno.

#### **REGLAS**

- Identificar claramente las funciones de custodia y registro de las operaciones.
- Buscar que el trabajo de una persona sea complementario al de otra.
- Manifiestar las funciones claramente por escrito y darlas a conocer a los afectados.

1.3.- **ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.-** Determinar y dar a conocer al personal sus obligaciones y atribuciones.

#### **OBJETIVOS**

- Evitar duplicidades, traslapes, confusiones, omisiones y evasión de responsabilidades.
- Promover que todas las operaciones se efectúen mediante la autorización de una persona facultada.
- Conocer con precisión al responsable de una acción específica.

#### **REGLAS**

- Delegar facultades congruentes con la responsabilidad asignada.
- Delimitar clara e individualmente cada responsabilidad.
- Manifiestar por escrito y dar a conocer oportunamente a los responsables.

1.4.- **COORDINACIÓN.-** Prever el enlace armónico entre los sistemas, unidades y personas que integran una empresa.

#### **OBJETIVOS**

- Minimizar el entorpecimiento y demora del flujo operativo.
- Evitar duplicidad de esfuerzos.

#### **REGLAS**

- Definir con precisión los objetivos y funciones de cada área de responsabilidad.
- Promover la armonía entre el personal.

- Identificar claramente los objetivos de las operaciones y darlos a conocer al personal.
- Identificar los conflictos interpersonales e interfuncionales y corregirlos.

## **2.- ELEMENTOS DE PROCEDIMIENTOS**

Para lograr los objetivos del control interno es necesario contar con métodos y sistemas en todas las áreas de responsabilidad de manera que quede constancia del funcionamiento en los diferentes niveles de actuación, precisando funciones y políticas mediante las cuales se ejecutarán las operaciones en forma eficiente plasmando estas funciones y políticas en manuales e instructivos para garantizar efectividad en el proceso. Los elementos que forman parte de los procedimientos son:

- 2.1.- **PLANEACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN.**- Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades.

Para establecer una planeación y sistematización deseable se deben cumplir con los siguientes elementos:

- 2.1.1.-**INSTRUCTIVOS Y MANUALES.**- Proporcionan al personal una guía escrita para realizar las operaciones de acuerdo a lo previsto y encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa.

### **OBJETIVOS**

- Uniformar los procedimientos de operación.
- Minimizar la omisión de procedimientos.
- Abreviar el tiempo de entrenamiento.
- Reducir el número de instrucciones verbales.

- 2.1.2.-**CONTROL DUAL.**- Hacer que una función o procedimiento realizado por una persona sólo pueda ser concluido por la intervención de otra.

#### **OBJETIVOS**

- Comprobar inmediatamente la regularidad del proceso
- Prevenir y descubrir oportunamente irregularidades y errores.
- Evitar el acceso individual sin restricciones a los bienes físicos.

**2.1.3.-COMPROBACIÓN INDEPENDIENTE.-** Realizar comprobaciones periódicas respecto a la integridad de los bienes y registros.

#### **OBJETIVOS**

- Desalentar el uso indebido o sustracción de los bienes.
- Conocer con oportunidad la ausencia de los bienes.
- Desalentar la sustitución o alteración de los registros.
- Promover la exactitud y veracidad de la información que emana de los registros.
- Tomar acciones correctivas oportunas.

**2.1.4.-CONTROLES NUMÉRICOS.-** Identificar individualmente las operaciones por medio de números secuenciales.

#### **OBJETIVOS**

- Evitar que se realicen operaciones sin que sean registradas.
- Conocer oportunamente la falta de registro y documentación de alguna operación.

Algunas de las formas de papelería utilizadas en las diferentes operaciones están numeradas, esto es con el fin de llevar un control exacto de las operaciones realizadas.

**2.2.- REGISTROS Y FORMAS.-** Establecer los formatos básicos para el proceso y registro de todas las operaciones.

#### **OBJETIVOS**

- Tener evidencia expresa de las operaciones.
- Promover el apego a los procedimientos.
- Asentar la información deseada de manera completa, uniforme, ordenada y con costo mínimo.
- Promover el correcto flujo del proceso operativo.
- Tener información accesible y real de la situación de las operaciones de la empresa.
- Apoyar el cumplimiento de las medidas de control.

2.3.- **INFORMES.-** Su objetivo es proporcionar a los niveles competentes para la toma de decisiones, la información necesaria (contable, de mercado, financiera, laboral, legal, etc.) para guiar con acierto dichas decisiones.

Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido desde luego, no basta la preparación periódica de informes sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

La información deberá ser reflejo del funcionamiento de la empresa y servirá como para medir los resultados en cuanto a los controles y políticas implantadas.

#### **OBJETIVOS**

- Conocer oportuna y confiablemente el cumplimiento y/o desviaciones a los objetivos, políticas, normas, metas y procedimientos establecidos.
- Promover la eficiencia de los cursos de acción, aprovechamiento de oportunidades y aplicación de medidas correctivas.

Solamente a través de un informe los directivos o primeros niveles de la empresa podrán conocer los resultados obtenidos y/o las fallas que se presentaron para tomar las decisiones y medidas que mejor convengan.

### **3.- ELEMENTOS DE PERSONAL**

Para lograr un eficiente Sistema de Control Interno, no solo se requiere una sólida organización y del establecimiento de procedimientos adecuados, sino también de personal eficiente que lleve a la práctica las funciones requeridas.

Los elementos que son necesarios para lograr la eficiencia del personal y por ende del control interno, se enuncian a continuación:

3.1.- **SELECCIÓN DE EMPLEADOS.-** Evaluar con precisión las características de experiencia, conocimiento, habilidades, moralidad y responsabilidad que son necesarios para cubrir los puestos definidos en la organización al momento de integrar los recursos humanos de la empresa.

### **OBJETIVOS**

- Disminuir períodos y costos de entrenamiento.
- Evitar los costos y la ineficiencia que provoca una rotación acelerada.
- Lograr la eficiencia y eficacia de las tareas encomendadas.
- Reducir las probabilidades de errores, irregularidades y malos manejos.
- Disminuir el costo y tiempo de supervisión.

3.2.- **ENTRENAMIENTO.-** Proporcionar al personal los conocimientos y destrezas para cumplir con las normas, procedimientos y métodos de operación relativos a su puesto.

### **OBJETIVOS**

- Evitar desviación en el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- Minimizar la probabilidad de errores.
- Evitar la transmisión de los malos hábitos de trabajo.

Cuando una persona se le asigna un puesto, se le debe entregar una descripción de funciones, para que conozca que es lo que debe hacer.

3.3.- **REMUNERACIÓN.-** Dar al personal un pago justo por la labor que desempeña.

### **OBJETIVOS**

- Minimizar la posibilidad de distracción, descontento o desaliento del personal que lo lleve a:
- Disponer de fondos u otros activos de la empresa.
- Disminuir su eficiencia.
- Abandonar el empleo
- Promover el entusiasmo y la integración moral a los propósitos de la empresa.

3.4.- **CONDICIONES DE TRABAJO.-** Proporcionar al personal el ambiente físico adecuado y los recursos materiales necesarios para la ejecución de su trabajo.

### **OBJETIVOS**

- Evitar el deterioro de la salud del personal y por lo tanto, disminuir el ausentismo por enfermedad y aumentar la productividad.

- Incrementar la eficiencia al reducir las distracciones, las incomodidades y molestias ambientales.
- Incrementar la eficiencia y la eficacia al disponer con facilidad y oportunidad de los recursos en la cantidad y calidad necesarios.

3.5.- **DISCIPLINA.**- Impulsar al personal a que respete el orden establecido en los sistemas operativos y administrativos de la empresa.

**OBJETIVOS**

- Evitar desperdicio de tiempo y recursos.
- Promover una imagen de orden ante terceros.
- Minimizar los conflictos interpersonales y laborales.
- Minimizar riesgos (financieros, de servicio y físicos) por malas conductas, desobediencias o desacatos.

3.6.- **COMUNICACIÓN ASCENDENTE.**- Dar la libertad y confianza absoluta para expresar sus sugerencias y problemas.

**OBJETIVOS**

- Conocer los problemas de los empleados que puedan repercutir en su desempeño.
- Apoyarlo y orientarlo en la solución de sus problemas.
- Aprovechar sugerencias y aportaciones del personal.
- Promover la creatividad entre el personal.

3.7.- **ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN.**- Establecer bases para comparación, evaluación y análisis de resultados.

**OBJETIVOS**

- Guiar la actuación del personal hacia los objetivos y métodos de la empresa.
- Conocer oportunamente las desviaciones.
- Tomar acciones correctivas inmediatas.
- Reajustar políticas y estándares.
- Contar con fundamentos para determinar responsabilidades y decidir promociones.

Si no existiera un parámetro de comparación para evaluar el trabajo realizado, simplemente no se podrían saber cuales son los logros y las desviaciones de cada departamento.

- 3.8.- **EVALUACIÓN PERIÓDICA.**- Medir periódicamente la actuación y personalidad de los recursos humanos.

**OBJETIVOS**

- Corregir oportunamente las deficiencias.
- Aprovechar óptimamente las aptitudes.
- Orientar la proyección del personal.
- Prevenir conflictos.
- Determinar necesidades de capacitación.

- 3.9.- **ROTACIÓN PERIÓDICA.**- Hacer que el personal transmita, temporal o definitivamente, total o parcialmente, sus funciones a otras personas.

**OBJETIVOS**

- Detectar errores e irregularidades.
- Desalentar la realización de malos manejos.
- Evitar vicios de trabajo por sobreespecialización.
- Capacitar al personal para que pueda cubrir ausencias o bajas.

- 3.10.- **VACACIONES PERIÓDICAS.**- Ausentar periódica y temporalmente al personal de sus labores.

**OBJETIVOS**

- Evitar el decremento de la eficiencia y el incremento de errores por agotamiento físico y mental de los empleados.

Cuando una persona está de vacaciones, generalmente su puesto es cubierto por otra y puede aprovecharse este período para conocer cual ha sido el desempeño laboral de la persona ausente, y también para evaluar el de la que cubre este puesto.

#### **4.- ELEMENTO DE SUPERVISIÓN**

Es la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

**OBJETIVOS**

- Detectar oportunamente errores, omisiones e irregularidades.
- Orientar o reorientar la ejecución de los procedimientos.
- Tomar acciones correctivas inmediatas.
- Facilitar el proceso de evaluación de actuación del personal subordinado.

## **METODOS DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO**

Es necesario evaluar el control interno que existe en la empresa, con el propósito de informar si es suficiente o presenta debilidades que pudieran repercutir en la materialización de riesgos. Para ello existen tres métodos principales para el registro del examen del control interno, en los papeles de trabajo.

**DESCRIPTIVO.-** Consiste en la explicación detallada, de cada una de las actividades y rutinas establecidas para el desarrollo del trabajo del personal que realiza en su puesto, asentando en la formulación de papeles de trabajo las diferentes actividades que existen y los diversos departamentos con sus características propias de cada uno, abarcando a los funcionarios y empleados que intervienen en ello.

La elaboración de la papelería que se utiliza y las preguntas que se realizan serán de acuerdo y en coordinación con las actividades del puesto que se vaya a estudiar.

**CUESTIONARIOS.-** En este método se emplean preguntas elaboradas con anterioridad, analizadas y relacionadas con las actividades que realiza cada departamento.

Las preguntas del cuestionario se dirigen sobre los aspectos de estas actividades y el tipo de preguntas que se utiliza va de acuerdo a ellas.

Las preguntas se elaboran de tal manera que la persona que va a responder lo haga con un Sí o un No, o que la persona en cuestión se le dé la oportunidad de expresar el desarrollo de sus actividades sin ninguna limitación.

**GRÁFICO.-** Consiste en presentar objetivamente la organización de la empresa y los procedimientos en vigor o bien, en elaborar gráficas combinadas de organización y procedimientos, representando los distintos departamentos y actividades que se realizan, así como también las jerarquías de la empresa.

Normalmente estos son los métodos que se utilizan para la evaluación del control interno, los cuales se pueden utilizar cada uno en forma individual o realizando una combinación de dos o de los tres métodos, según lo crea conveniente la persona encargada de dicha evaluación.

El método más usual es el de cuestionarios. El responsable de la evaluación con base en su criterio, debe aplicar el o los métodos a seguir para obtener la mejor calidad en el resultado del examen y dejar constancia por escrito del trabajo realizado en un informe.

#### **INFORME DE CONTROL INTERNO**

Es un cuaderno en el cual mediante comentarios, explicaciones y gráficas, se hacen sugerencias, derivado del examen del control interno.

### **AGENDA DE RUTINAS DE SUPERVISION DEL CONTROL INTERNO**

#### **ANTECEDENTES**

La dirección del Banco, preocupada por que se ejerzan adecuadamente las medidas de control interno establecidas en nuestra reglamentación y que las operaciones se realicen con apego a las normas y políticas establecidas, determinó la creación de una herramienta de medición de la calidad y eficiencia del control interno que permita a los operadores su autoevaluación en este sentido (llamada Agendas de Rutinas).

#### **DEFINICIÓN**

La Agenda de Rutinas de Supervisión de Control Interno, es una herramienta de apoyo que permite valorar el grado de cumplimiento de las responsabilidades de control interno, en el hacer y delegar del personal responsable de las áreas operativas y administrativas.

#### **OBJETIVOS**

- Ejercer la función de supervisión del control interno, por áreas de responsabilidad.
- Facilitar la función de supervisión en las tareas diarias, periódicas y eventuales que se desarrollen.
- Señalar a los responsables de cada una de las áreas operativas y administrativas sus principales responsabilidades de supervisión y control.
- Acrecentar la calidad, eficiencia y seguridad de los trámites operativos.

## **REQUISITOS**

- Contar con un Manual donde se contemplen las normas, políticas y procedimientos debidamente reglamentados.  
Si se carece de dicho Manual, es recomendable que auditoría en coordinación con los diferentes niveles de la línea, determinen los posibles riesgos implícitos en que se puede incurrir en cada proceso operativo ante desviaciones o incumplimientos que se presenten.
- Negociar la guía con la gente de la línea.
- Formalizarla a través de la máxima autoridad de la línea.

## **NORMAS**

- El gerente titular o en funciones es el responsable de que los elementos que conforman la agenda se encuentren totalmente integrados.
- El gerente titular o en funciones debe conservar la agenda en su poder de manera permanente, formando parte de la entrega del puesto que haga en forma transitoria o definitiva.
- Los responsables de las áreas operativas deben conservar en su poder los cuestionarios de control interno que contienen los procedimientos para la evaluación de las rutinas correspondientes a su área.
- Los cuestionarios de control interno deben conservarlos bajo normas de seguridad que eviten pierdan confidencialidad, formando parte de la entrega del puesto que hagan en forma transitoria o definitiva.

## **PROPÓSITOS**

- Promover el cumplimiento de las responsabilidades de la función de supervisión del control interno.
- Concientizar a los responsables de cada área, sobre la supervisión permanente del control interno, para acrecentar la calidad, eficiencia y seguridad de los trámites operativos.

## **BENEFICIOS**

- Fortalecer el control preventivo, a través del oportuno conocimiento de las causas que originan los errores y las irregularidades.
- Detectar el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos.
- Consolidar las funciones de supervisión de los niveles gerenciales.

- Incrementar la eficiencia operativa.
- Permite establecer bases de corrección, seguimiento y capacitación operativa.
- Establecer bases para evaluar el desempeño y efectividad de la supervisión gerencial.

## **AUDITORIA**

### **Importancia de la Auditoría:**

La organización interna de las instituciones financieras, en la actualidad, es cada día mas compleja debido a la diversidad y volumen de operaciones que manejan, lo cual hace cada vez más difícil la labor de los administradores o funcionarios ejecutivos de alto nivel para la toma de decisiones de importancia significativa.

Ciertamente que no es de esperarse que un gerente o director general de una institución pueda en un momento dado conocer todos los pormenores de cada una de las fases de desarrollo o resultado de las operaciones que se realicen, o del estado de situación de cada una de las diversas áreas que comprende.

Sin embargo, dentro de la organización interna de las instituciones, existen procedimientos y métodos de trabajo, que les permiten obtener a los administradores informaciones o reportes provenientes de los libros o registros en que quedan asentadas las operaciones,

Esta información, ya sea que se produzca en forma sistemática o eventual, tiene una gran importancia dentro de la organización interna de la institución, y lleva la finalidad de informar a los directivos el monto o volumen de las operaciones realizadas, las comparaciones de los presupuestos contra lo realizado, los estados de situación de determinadas áreas de trabajo o inclusive los propios estados financieros o de resultados.

En consecuencia, es evidente que se hace necesario contar con otro tipo de información que les permita a los directivos emitir juicios o llevar a cabo estudios o análisis más profundos para la toma de decisiones.

Este diferente tipo de información debe permitir al administrador, tener la seguridad de la buena marcha de todas las actividades de la institución, mediante métodos que les permita comprobar la veracidad de las cifras de los estados financieros, verificar la eficacia de los procedimientos o métodos de control y supervisión, etc. Para poder obtener este tipo de información o de realizar los trabajos antes mencionados la forma idónea de llevarlos a cabo es por medio de la Auditoría.

En las empresas financieras la auditoría se emplea para satisfacer muy diversos objetivos, que podemos sintetizar dentro de las siguientes dos clasificaciones: Auditoría Interna y Auditoría Externa.

#### **Objetivos de la Auditoría Interna:**

Los objetivos de la auditoría interna son: dar seguridad y confianza a la máxima autoridad de la entidad sobre el control interno existente para salvaguardar sus activos y recursos, así como para el adecuado desarrollo de sus operaciones y la administración; coadyuvar a una mejor eficiencia y productividad; contribuir a la adhesión de las políticas establecidas y proporcionar información suficiente que permita conocer de manera oportuna las desviaciones para promover su corrección.

#### **Objetivos de la Auditoría Externa:**

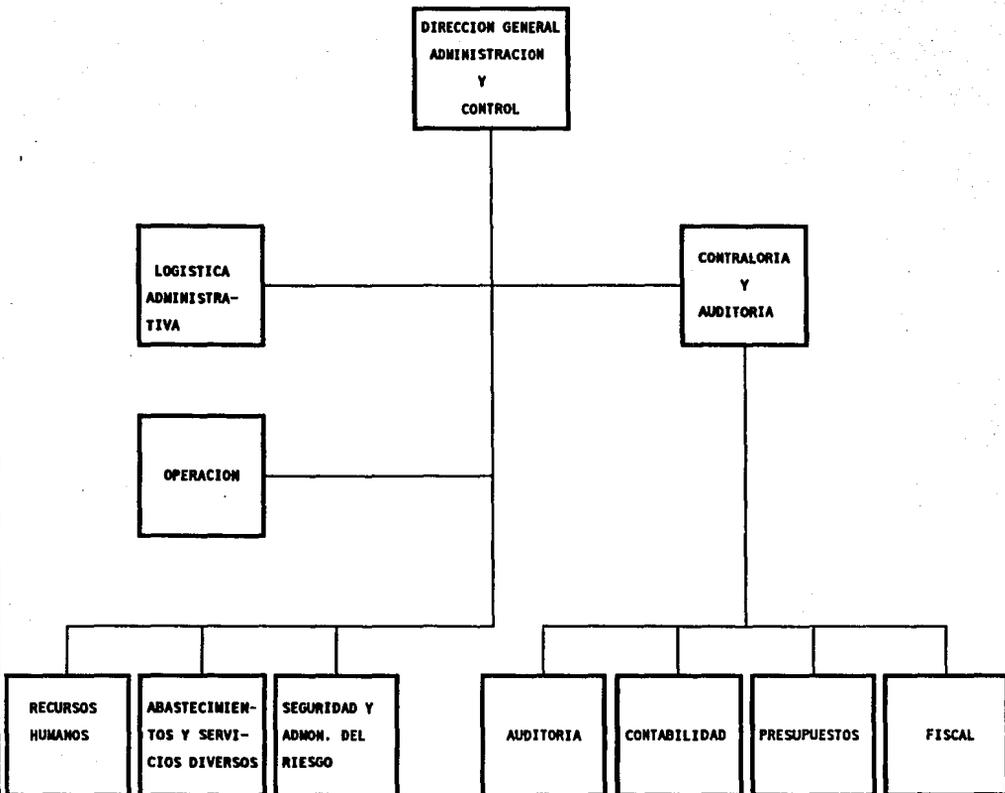
Los objetivos de la auditoría externa son: la supervisión que lleva a cabo la Comisión Nacional Bancaria mediante auditorías que se practican en las propias instituciones, o mediante la revisión de la documentación de los balances generales anuales ó de los estados mensuales de contabilidad que deben presentar obligatoriamente a dicho organismo.

#### **Ubicación de Auditoría Interna en el Organigrama de una Empresa Financiera**

La amplitud de los objetivos planteados, obliga a que la Auditoría Interna dependa de la máxima autoridad de la entidad de que se trate.  
(ver figura IV-10 y 11).

# ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

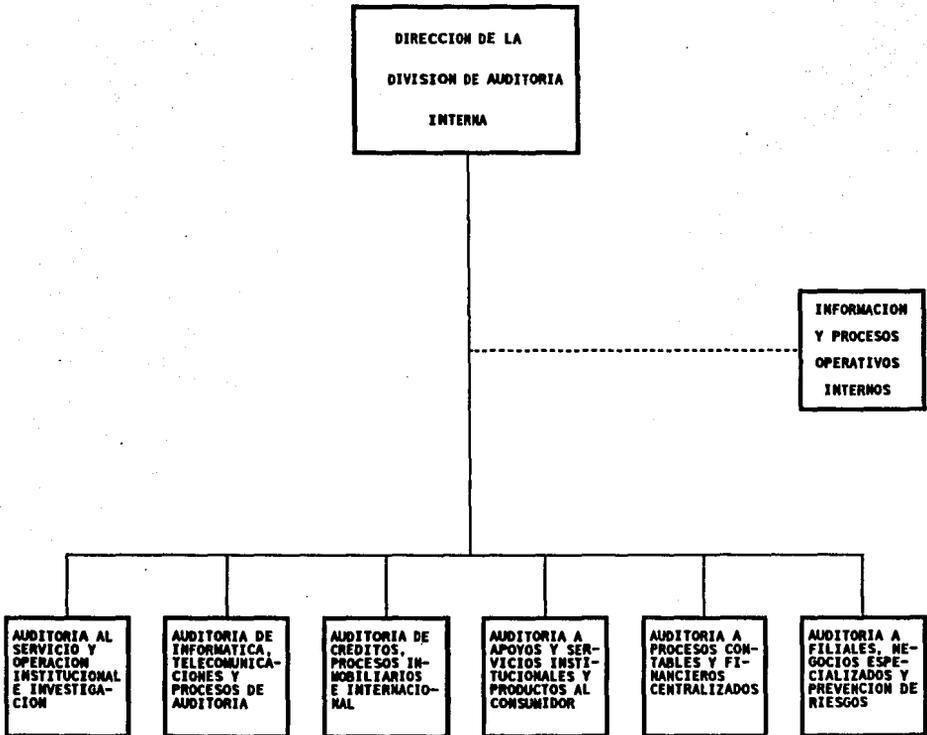
## ADMINISTRACION Y CONTROL



(FIGURA IV-10)

# ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

## AUDITORIA INTERNA



(FIGURA IV-11)

La Auditoría Interna no debe ser una entidad facultada para decidir o implementar acciones o estrategias en la marcha de las operaciones, ya que por una parte su función fundamental es la evaluación y, por otra, incursionar en ese campo la colocaría como juez y parte de las decisiones o acciones a tomar.

La Auditoría Interna debe constituirse como organismo asesor de la máxima autoridad de la entidad de que se trate y mantenerse en comunicación con los principales niveles de la empresa, lo cual le permite estar informado de sus decisiones, comentar sus opiniones, promover recomendaciones y obtener una retroalimentación a nivel directivo respecto de los problemas y su solución.

### **Metodología de la Auditoría Interna**

Al igual que toda disciplina profesional, la Auditoría Interna requiere de un método para su realización; sin embargo, no sería posible establecer una fórmula de aplicación rígida, sino por el contrario, debe ser dotada de la flexibilidad suficiente que le permita mantener un servicio profesional, preciso y oportuno al usuario del informe.

Conforme a lo anterior, en el anexo-2 se presentan algunos principios que podrán normar la metodología de la Auditoría Interna.

## CONCLUSIONES

Ante un escenario de alta competitividad como resultado de la liberalización de mercados y globalización de los mismos, se hace imperativo para las empresas el establecimiento de mecanismos que garanticen los resultados planteados para el logro de los objetivos de las empresas financieras.

Para lograr que las empresas eviten desviaciones a dichos objetivos se presenta con mayor fuerza a estas necesidades, la importancia del área de Auditoría Interna, siendo específicamente el control interno la herramienta que garantiza la prevención de riesgos a los que esta expuesta la organización.

Sin embargo, la experiencia que hasta el presente han vivido las empresas nos muestra claramente como se ha restado importancia a la labor que ejerce el área de Auditoría Interna, en buena parte porque en muchos casos al efectuar los análisis y la presentación de resultados ante los directivos de la empresa, estos no han logrado el impacto necesario que justifique una mayor acción y ejecución de los mecanismos de control.

Por lo anterior podemos comprender que no es fácil la función de control de este fenómeno empresarial y de allí la importancia que reviste el hecho de que exista una cultura de control sólida dentro de la empresa y un eficiente sistema de control interno.

Es en este panorama en donde las capacidades y habilidades que conlleva la formación de un Actuario dan respuesta a las necesidades de personal calificado para el análisis, evaluación y desarrollo de estos sistemas que requieren las empresas para su implementación.

Así como es tarea del mismo participar conjuntamente con los niveles directivos de la empresa de la necesidad e importancia de implantar un sistema de control interno para el mejoramiento y aprovechamiento óptimo de sus recursos.

## **A N E X O - 1**

### **TIPOS DE RIESGO**

#### **1.- RIESGOS PUROS**

Son aquellos que implican una pérdida financiera o daños a las operaciones o bienes, tanto materiales como humanos. Los más comunes y que generalmente son trasladados se pueden clasificar en los siguientes tres grupos:

##### **- DE ACTOS FORTUITOS:**

- a) **DE LOS ACTIVOS.-** Fuera del alcance de la empresa y se pueden prevenir a través de seguros: Asalto, robo de efectivo, incendio, rayo, explosión, sismo, etc.
- b) **DEL FACTOR HUMANO.-** Comprenden a los funcionarios y empleados: Muerte, accidente, invalidez, vejez, etc.
- c) **CONTRACTUALES.-** Son los que provienen de un contrato: Contratos de crédito, arrendamiento, servicio, custodia de valores, etc.
- d) **RESPONSABILIDAD CIVIL.-** Se derivan de la obligación legal que tiene una persona física o moral de reparar a otra un daño o un perjuicio ocasionado por una acción u omisión: Cajas permanentes, caídas de los sistemas, terremoto con clientela fallecida.

##### **- DE ACTOS CRIMINALES:**

- a) **DE EMPLEADOS:** Fraude operativo y electrónico.
- b) **DE TERCEROS:** Robo de efectivo con y sin violencia, abuso de confianza, etc.

##### **- INTANGIBLES:**

- a) Pérdida de utilidades por rayo, incendio o explosión, temblor o terremoto, etc.

#### **2.- RIESGOS ESPECULATIVOS**

Aquellos que además de presentar la tendencia natural de causar pérdidas son los que pueden producir utilidades, con la peculiaridad de que no son trasladados.

Los más comunes entre los que repercuten negativamente en las utilidades, se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- a) **TÉCNICOS:** Obsolescencia en conocimiento, obstáculo en productos y servicios nuevos, errores técnicos en nuevos diseños, etc.
- b) **PRODUCCIÓN:** Incrementos en costos de operación, huelgas, restricciones en el costo del dinero, etc.
- c) **MERCADO:** Caída del mismo, rechazo tarifas y comisiones, competencia, etc.
- d) **FINANCIEROS:** Fluctuaciones cambiarias, variaciones en el costo del dinero, aumento en tasas, etc.
- e) **ECONÓMICOS:** Inflación, Política fiscal, actos de competidores, etc.
- f) **SOCIALES:** Problemas sindicales, etc.
- g) **POLÍTICOS:** Reprivatización, guerras, selecciones políticas, etc.
- h) **DESACREDITADORES:** Publicidad adversa, críticas, difamación, etc.

### **3.- RIESGO OPERATIVO**

Se localiza en la prestación de servicios y el desempeño operativo y aparece como consecuencia generalmente de la falta de entrenamiento, supervisión, sistematización o de control.

### **4.- RIESGO PAIS**

Se refiere a los espectros de riesgo que surgen de los medios económicos, social y político de un país determinado (incluyendo políticas gubernamentales que se destinan en respuesta a tendencias detectadas en esos medios) con potencial favorable o adverso a la deuda externa o a las inversiones extranjeras hechas en un país.

### **5.- RIESGO SOBERANO**

- a) Riesgo de expropiación de los activos de alguna subsidiaria extranjera por parte del país donde está se encuentre. También incluye el riesgo de que surjan restricciones imprevistas sobre los flujos de efectivo entre la subsidiaria y la compañía matriz.
- b) Se refiere a la garantía que otorga un gobierno a todos los créditos y transacciones financieras hechas por entidades públicas o privadas ante sus acreedores extranjeros; o sea, los créditos extranjeros que tienen como aval al gobierno huésped.

## **6.- RIESGOS DE CONTINGENCIA**

- a) Asalto
- b) Robo
- c) Fraude
- d) Incendio
- e) Sismo
- f) Terrorismo, etc.

## **7.- RIESGOS DE COMERCIO EXTERIOR**

Se refiere al riesgo de pérdida por el cambio del valor de las divisas nacionales en el intercambio internacional.

## **8.- RIESGO CORPORATIVO**

En el presupuesto de capital, este riesgo relaciona la probabilidad de que un proyecto incurra en pérdidas que desestabilicen a la empresa o en el peor de los casos que la conduzcan a la quiebra.

## **9.- RIESGO DE INCUMPLIMIENTO**

Riesgo de que un emisor de valores no sea capaz de hacer pagos de intereses o reembolsar el principal de acuerdo con el programa de pago.

## **10.- RIESGO DE LA TASA DE INTERES**

Riesgo al cual están expuestos los inversionistas como resultado de los cambios en las tasas de interés.

## **11.- RIESGO CREDITICIO**

La posibilidad de que los préstamos no sean cancelados o que la calidad de las inversiones se deteriore y que entren en cesación de pagos, con la consiguiente pérdida para el banco.

## 12.- RIESGOS DE AUDITORIA

Representa la posibilidad de que el auditor pueda dar una opinión limpia sobre la operación y administración de la Institución que contengan errores y desviaciones de principios de contabilidad, en exceso a la importancia relativa.

El riesgo de auditoría esta integrado por el efecto combinado de los tres diferentes riesgos que se explican a continuación:

- a) **RIESGO DE DETECCIÓN.-** Representa el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten los posibles errores importantes que hayan escapado a los procedimientos de control interno.
- b) **RIESGO INHERENTE.-** Representa el riesgo de que ocurran errores importantes en un rubro específico de los estados financieros o en un tipo específico de negocio en función de las características o particularidades de dicho rubro (cuenta, saldo o grupo de transacciones) o negocio, sin considerar el efecto de los procedimientos de control interno que pudieran existir.
- c) **RIESGO DE CONTROL.-** Representa el riesgo de que los errores importantes (que excedan a la importancia relativa al agregarse a otros errores) que pudieran existir en un rubro específico de los estados financieros, o sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno contable en vigor.
- d) **RIESGO DE SUPERVISIÓN.-** Existe el riesgo de que el auditor no supervise adecuadamente el trabajo del personal asignado, al mismo, que puede incrementar el riesgo de detección en el trabajo de auditoría. Por contra una supervisión adecuada y constante mejora las posibilidades de reducir el riesgo de detección y de mantenerlo en un nivel bajo.
- e) **RIESGO DE COMUNICACIÓN.-** De la misma manera, si el auditor desarrolla un sistema eficiente de comunicación oportuna a todo el personal que integra el equipo de trabajo y realiza sesiones de comunicación regulares, seguramente reducirá las posibilidades de errores en el trabajo y, por supuesto, el riesgo de detección. Lo contrario, el descuido, el no ser oportunos en estos procesos de comunicación, incrementa la posibilidad de errores en el trabajo y en el riesgo de detección.
- f) **RIESGO ESTRATÉGICO.-** Es donde la Alta Dirección experimenta con cierta frecuencia un nivel de frustración, al comprobar que la misión, objetivos, políticas básicas y estrategias a seguir por ellos formuladas, no se implementaron como ellos querían o esperaban.

Se describe como aquel cuya repercusión inmediata generalmente es poco significativa e incluso puede tener efectos positivos, pero al pasar el tiempo generalmente se materializan consecuencias negativas de diversa magnitud que afectan la supervivencia y/o el crecimiento del negocio.

- g) **RIESGO DE INFORMÁTICA.**- Son aquellos que afectan los recursos de cómputo y telecomunicaciones, los sistemas en operación, las aplicaciones que se procesan y las que están en desarrollo dentro de la organización.

## **FACTORES DEL RIESGO**

### **1.- CALIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

La completa efectividad del sistema de control interno que resulta del diseño e implementación del sistema. Entre menor sea la efectividad, mayor será el riesgo.

### **2.- CAPACIDAD DE LA ADMINISTRACION**

El efecto combinado del entrenamiento, experiencia, compromiso y el juicio del administrador. Una mayor capacidad disminuye el riesgo.

### **3.- INTEGRIDAD DE LA ADMINISTRACION**

La buena voluntad de la administración para comprometer un alto código ético de comportamiento para protegerse y a su área de responsabilidad. La buena voluntad de la administración para comprometerse a estos estándares incrementa el riesgo de la organización.

### **4.- TAMAÑO DE LA UNIDAD**

La total combinación de los activos invertidos en un área y el total de los recursos financieros que fluyen a través del área en forma de gastos e ingresos. Entre más grandes sean los activos, mayor será el riesgo.

## **5.- CAMBIO RECIENTE EN EL SISTEMA CONTABLE**

Cambios en las políticas de contabilidad, sistemas de cómputo, o la administración.

Cambios recientes en el sistema contable normalmente incrementa el riesgo debido a errores.

## **6.- COMPLEJIDAD DE LAS OPERACIONES**

Ya sea la sofisticación técnica, o el grado de detalle requerido para manejar efectivamente la operación. La mayor complejidad incrementa el riesgo de error.

## **7.- CAMBIOS RECIENTES EN PERSONAL CLAVE**

Cambios en personal que toma decisiones en la organización, que son responsables por factores críticos relacionados con el éxito de la operación. Frecuentemente estos cambios aumentan el riesgo, o al menos causa incertidumbre acerca del nivel de riesgo.

## **8.- LIQUIDEZ DE LOS ACTIVOS**

La facilidad de que sean sacados de la organización y fácilmente convertidos en efectivo. Entre mayor liquidez, mayor oportunidad de pérdida.

## **9.- DETERIORO DE LAS CONDICIONES ECONOMICAS DE LA UNIDAD**

Cada vez peor desempeño. Conforme la actuación se deteriora, la administración puede tender a convertirse en más descuidado y a falsear la información del desempeño.

## **10.- RAPIDO CRECIMIENTO**

Crecimiento de la carga de trabajo. Como la carga de trabajo se vuelve mayor, se incrementa el riesgo de acentuar la productividad a expensas de los controles.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## **11.- GRADO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION POR COMPUTADORA**

El grado de control sobre aspectos significativos de operaciones por sistemas computarizados, El experto en sistemas normalmente descansa en manos de relativamente poca gente, y así como la computarización se expande, el riesgo de perder el control sobre los activos y la información a este pequeño grupo aumenta.

## **12.- PLANES DE AUDITORIA DE AUDITORES INDEPENDIENTES**

Auditorías anticipadas por auditores del gobierno y examinadores, incluyendo los tiempos, frecuencia y cobertura del trabajo de auditoría. Normalmente, auditorías más frecuentes con una mayor cobertura reduce el riesgo.

## **13.- PRESION SOBRE LA ADMINISTRACION PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS**

Las expectativas de alcanzar niveles altos de desempeño, es como se percibe por la administración del área en revisión, Así como los campos administrativos aumentan, la presión para alcanzar objetivos ambiciosos, el riesgo de dar énfasis a la productividad a expensas de los controles aumenta.

## **14.- ALCANCE DE LAS REGULACIONES GUBERNAMENTALES**

El grado en que las leyes y regulaciones de gobiernos federales y estatales afectan directamente las operaciones y el desempeño de la organización. Estas fuerzas son frecuentemente algo impredecibles. Por lo tanto, entre mayor sea la regulación, mayor el riesgo potencial.

## **15.- NIVEL DE LA MORAL DE LOS EMPLEADOS**

Una moral baja aumenta el grado de riesgo para la organización.

## **16.- EXPOSICION POLITICA/PUBLICIDAD ADVERSA**

La cantidad de exposición que una área tiene varía. Una gran exposición, de publicidad puede bajar el riesgo. Una menor exposición puede incrementar la probabilidad de ineficiencia.

## **17.- ALEJAMIENTO DE LA OFICINA CENTRAL**

**Entre mayor sea la distancia de las observaciones directas de la oficina principal, mayor la tendencia por administración local a fracasar en coordinar sus esfuerzos con toda la organización y a abandonar controles.**

## **A N E X O - 2**

### **PRINCIPIOS PARA NORMAR LA METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTERNA**

#### **INTEGRACIÓN A LA ENTIDAD**

Resulta lógica e indispensable que para realizar una actividad de evaluación, primero deba obtenerse el conocimiento del medio en que va a desenvolverse.

#### **INTEGRACIÓN CON EL PRIMER NIVEL DE DIRECCIÓN**

Es también muy importante lograr integrarse al cuerpo directivo de la entidad, no solo para vender a la Auditoría Interna como una actividad productiva, sino también para obtener el apoyo y cooperación del nivel directivo de cada área.

#### **PLANEACIÓN DE LA COBERTURA DE LA ENTIDAD**

Ubicadas las áreas de la entidad y los recursos asignados en cada una de ellas, es necesario identificar los riesgos que generan en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

#### **INFORME**

Es recomendable que todo informe de Auditoría sea comentado con los responsables de las áreas revisadas, previamente a su emisión.

### **NORMAS DE ACTUACION DEL AUDITOR INTERNO**

El auditor interno tiene un alto sentido de lo que es ser un profesional y por lo tanto debe cumplir con los siguientes requisitos:

#### **RELACIONES PERSONALES**

En sus relaciones con la entidad a que pertenece, el auditor interno debe:

- Respetar en todo momento la ética de la profesión a la que pertenezca.
- Mantener la independencia de criterio que requiere el trabajo de auditoría.

- Acatar y respetar las políticas de la entidad, vigilando que estas sean respetadas por el personal de la misma.
- Mostrarse respetuoso en lo referente a las relaciones interpersonales y evitar cualquier conflicto en ello.
- Mantener discreción, absteniéndose de emitir o participar en juicios que puedan afectar a algún área o persona.
- No ocultar cualquier desviación que se determine en el desempeño del trabajo.
- Planear y ejecutar cuidadosamente su trabajo.
- Mostrar creatividad y criterio en sus recomendaciones.

**Hacerse de información competente y suficiente sobre la actividad o área involucrada.**

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Carpeta México, Comisión Nacional de Valores.  
México - 1993
- 2.- La Auditoría Interna de la Administración de Riesgos.  
Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
México - 1983
- 3.- Auditoría Interna.  
Revista Trimestral del Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C.  
México, 1988
- 4.- Control Interno de los Negocios.  
Fondo de Cultura Económica.  
México, 1980
- 5.- Principios Básicos de Auditoría.  
Arthur W. Holmes  
Editorial CECSA.  
México - 1988
- 6.- Auditoría-Introducción a la Practica de la Contaduría Publica.  
Editorial Diana.  
México - 1987
- 7.- Estudio y Evaluación del Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacciones.  
Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
México - Primera reimpresión 1987
- 8.- El Control en la Administración de Empresas.  
C.P. Joaquín Gómez Mórfin.  
Editorial Diana.  
México - 1990

**9.- Auditoría Bancaria,  
C.P. Jorge Saldaña Alvarez  
México - 1981**

**10.- Fundamentos de Control Interno  
C.P. Abraham Perdomo Moreno  
Editorial ECASA.  
México - 1984**

**11.- El Nuevo Sistema Financiero Mexicano.  
Francisco Borga Martínez  
Fondo de Cultura Económica  
México - Primera reimpresión 1992**