

00666



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

**Auditoria Operacional a un Departamento de Control
en una Institución de Crédito de Banca Múltiple**

que para obtener el grado de:

Maestro en Auditoría

Presenta: L.C. José Octavio Rivera Marín

Tutor: M.S.A. Humberto Loredo Romo

México, D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Todo mi Agradecimiento

A Dios.

Por su siempre compañía manteniendo en armonía lo que me rodeaba mientras trabajaba.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por permitirme reforzar mi perfil profesional para enfrentar las vicisitudes del campo laboral.

A mis Asesores.

Por su impulso fehaciente al logro de las metas y los objetivos trazados y en especial al Dr. Alejandro Purón (q.e.p.d.) por alentarme con sus valiosos consejos y compartirme con generosidad sus conocimientos.

Al Maestro Humberto Loredó Romo por su entusiasmo al enriquecimiento, comentarios y tiempo dedicado hasta la conclusión del presente trabajo.

Al respetable Jurado.

Por su apreciable apoyo, sugerencias y consejos en la mejora definitiva de éste caso.

A Mass

Por su verdadera inclinación e ímpetu permanente el logro de mis objetivos quien a pesar de los obstáculos, fue vértice generador para terminar éste proyecto personal de vida.

A mis seres queridos

Por su confianza y extremada paciencia a la consecución del presente trabajo.

A todas y cada una de las personas

Que de manera directa e indirecta y por razones de espacio no las enumero, contribuyeron con su apoyo al logro del presente caso, desde el crédito para solventar una inscripción hasta la obtención bibliográfica dentro y fuera de la Universidad.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

SEMINARIO DE CASOS DE AUDITORÍA

DIRIGE:

M. S. A. HUMBERTO LOREDO ROMO

CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA EN:

“ AUDITORÍA OPERACIONAL A UN DEPARTAMENTO
DE CONTROL EN UNA INSTITUCIÓN DE CRÉDITO
DE BANCA MÚLTIPLE ”

PRESENTA:

L.C. JOSÉ OCTAVIO RIVERA MARÍN

Contenido

INTRODUCCIÓN

I. MARCO TEÓRICO

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

1.1.1 Rasgos históricos de la Auditoría	1
1.1.2 Conceptos de Auditoría	2
1.1.3 Clasificación de la Auditoría	5
1.1.4 Técnicas y Procedimientos	16
1.1.5 Normas de Auditoría	19

1.2 AUDITORÍA INTERNA

1.2.1 Definición	21
1.2.2 Objetivo	22
1.2.3 Funciones Generales	23
1.2.4 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	25
1.2.5 El muestreo en la Auditoría Interna	38
1.2.6 El Código de Ética	43

1.3 LA AUDITORÍA OPERACIONAL

1.3.1 Concepto	46
1.3.2 Objetivo	46
1.3.3 Alcance	48
1.3.4 Metodología	
A) Familiarización	49
B) Investigación y análisis	50
C) Diagnóstico	52
D) Informe de resultados	54
1.3.5 La Auditoría interna y la auditoría operacional	55
1.3.6 La Auditoría operacional y la auditoría externa	56

1.4 EL CONTROL EN LA AUDITORÍA

1.4.1 Aspectos Generales del Control	58
1.4.2 El Control y la Organización	60
1.4.3 El Control, Elemento del Proceso Administrativo	65
1.4.4 El Control Interno	67
1.4.5 Elementos del Control Interno	68
1.4.6 El Control Gerencial	77

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

2.1.1	Antecedentes	83
2.1.2	Características	93
2.1.3	Estructura	94
2.1.4	Organismos coadyuvantes de la SHCP	95
2.1.5	Entidades Normativas	
A)	Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)	97
B)	Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)	98
C)	Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)	98
2.1.6	Intermediarios Financieros	98

2.2 EL BANCO NACIONAL DE LA ILUSIÓN, S.A.

2.2.1	Antecedentes	110
2.2.2	Estructura Corporativa	112
2.2.3	Actividades Principales	
A)	Misión y Objetivos	113
B)	Crédito	115
C)	Captación	115
D)	Banca Comercial	115
E)	Banca Patrimonial	116
F)	Banca Corporativa y de Inversión	116
G)	Banca de Empresas y Gobierno	116
H)	Casa de Bolsa y Asset Management	116
I)	La División Fiduciaria	117

2.3 DEPARTAMENTOS DE CONTROL

2.3.1.	Funciones Generales	119
2.3.2.	Objeto	119
2.3.3.	Perfil del Asesor o Staff de Control	120
2.3.4.	Estructura Organizacional	120
2.3.5.	Normas y Políticas de Control	121
A)	Normas Personales	123
B)	Normas de Trabajo	124
C)	Normas de Información	124

III. PRESENTACIÓN DEL CASO	
3.1 Unidad de Estudio	125
3.2 Estructura Organizacional	125
3.3 Justificación del Caso	126
3.4 Tipo de Investigación	128
3.5 Propósito del Caso	128
3.6 Planteamiento del Problema	129
3.7 Preguntas del caso	130
3.8 Objetivos	132
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	
4.1 Estructura Organizacional de la División Fiduciaria	133
4.2 Departamento de Control	
4.2.1 Antecedentes	137
4.2.2 Misión y Objetivo	138
4.2.3 Estructura Organizacional (por unidad de negocio)	141
4.3 Posicionamiento del Departamento de Control	144
4.4 Informes de resultados	161
V. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL CASO	
5.1 Estructura Organizacional	163
5.2 Métodos y Procedimientos	167
5.3 Resultados	173
VI. CONCLUSIONES	175
VII. BIBLIOGRAFÍA	179
VIII. ANEXOS	
1. Informe a la Dirección	182
2. Sumaria de la Factibilidad y Viabilidad de la Auditoría	185
3. Estudio de Campo	188
4. Diagnóstico de control	189
5. Estudio Preliminar	193
6. Cuestionario de Control	200
7. Estudio Documental	215
8. Revisiones Anteriores	216
9. Regulaciones y Normatividad	217

INTRODUCCIÓN

Momentos en donde la incertidumbre y la inestabilidad económica juegan un papel importante en cualquier País como el caso de México en donde uno de los principales sectores que se ve afectado es el Sector Financiero y en particular, en la actividad bancaria, han provocado cambios trascendentales tanto en los productos como en el tipo de servicios que ofrece a la clientela y en los volúmenes de operaciones realizadas con ellos.

Situación que a la postre, ha orillado a buscar soluciones presentes para adaptarse a los grandes cambios económicos, tecnológicos e informativos con la finalidad de mantener la competencia de la Entidad en un ámbito de flexibilidad y de adaptación a las condiciones mercantes del entorno exterior desde el interior de la misma abandonando en consecuencia, estructuras orgánicas rígidas por estructuras orgánicas más dinámicas al fortalecimiento de la misma en la economía globalizada.

Ante el reto de adaptarse a dichos cambios económicos, genera por tanto, la necesidad de mejorar los métodos de administración y afrontar retos significativos de apearse a nuevos marcos normativos, de calidad, legalidad y de control.

La naturaleza de ésta tarea, contribuye por tanto, en mucho al logro del replanteamiento de nuevos objetivos orientados a resarcir, fortalecer y mejorar el ambiente de control que desarrolle los estudios técnicos necesarios con un enfoque de modernización administrativa a efecto de mantener a la Entidad, en un plano de competencia y eficiencia en el ámbito globalizado.

Por lo anterior, la Dirección General del Grupo Financiero del presente caso, manifestó su preocupación respecto a los procesos, productos y servicios en cuanto a la adecuada incorporación de controles efectivos, flexibles y económicos que apoyaran el logro de los objetivos del negocio, para responder a dicho entorno con la velocidad pertinente y demandante en los distintos escenarios.

Motivo por el cual, permitiría entonces el establecimiento de Unidades o Departamentos de Control para fortalecer la cultura de control y adecuar en consecuencia, la estructura organizacional de la División a efecto de establecer conforme al esquema de responsabilidades y los objetivos a lograr dentro de un marco de seguridad y de control razonables a las circunstancias.

CAPÍTULO 1

Marco Teórico



I MARCO TEÓRICO.

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

1.1.1 RASGOS HISTÓRICOS DE LA AUDITORÍA.

Históricamente, la Auditoría se había considerado y desarrollado como un mecanismo práctico de verificación detallada y en algunos países, como Inglaterra, Escocia y Estados Unidos de Norteamérica, la denominaban como *la censura de cuentas o revisión de contabilidades*.

Desde su inicio, los gobernadores de los países respectivos, estaban preocupados por el manejo correcto de los ingresos y los egresos y del correspondiente pago de los impuestos. A partir del siglo XVI, la auditoría se practicaba en dos sentidos, en oír la lectura de las cuentas efectuada por los tesoreros marcando las cuentas con la frase "oída por los auditores firmantes" y en la práctica de un examen detallado de las cuentas del cual informaban de manera verbal a los grandes señoríos o al señor del lugar respectivo, la exactitud de los fondos .

Estaban encaminadas principalmente a examinar la exactitud de los fondos dejados en custodia a funcionarios públicos o privados, la inexactitud era indicativo de fraude.

Del proceso auditivo con el que se venía realizando la auditoría, cambia en los siglos procedentes a la realización de un examen inexorable de los registros dada la escritura desde un punto de vista comercial de las pérdidas y ganancias de un negocio en particular acorde a la renovación de los aspectos contables concentrados en el registro y cálculo de éstos conceptos.

Con la revolución industrial principalmente con las construcciones de los ferrocarriles, y el crecimiento que la revolución en su momento trajo consigo en los distintos campos socioeconómicos, el auditor cobra gran importancia en el medio empresarial al ser parte integrante de las filas en primer lugar de las empresa de ferrocarriles, integración con la cual a partir de ese momento, surge entonces la figura del auditor interno o propio de la empresa de la cual devenga su sueldo.

No fue sino a fines del siglo XX, cuando el concepto y la acepción de la Auditoría, cambió considerablemente al referirse no solo a la revisión financiera de una Entidad o a la regulación contable de la misma. A mediados de los sesentas, Auditoría para muchos se entendía “como si se tratara de una materia absolutamente práctica, opuesta totalmente a lo teórico. Para estas personas, la materia constituye una serie de prácticas y procedimientos, métodos y técnicas”,¹ sin embargo, la práctica de la Auditoría en el correr del tiempo pasando por las décadas de los setentas y los ochentas, alcanzó mayor importancia.

1.1.2 CONCEPTOS DE AUDITORÍA

A partir de los dos últimos años de la década de los noventas, el alcance de la auditoría financiera dejó de limitarse a la opinión para efectos financieros, se amplió al examen de los estados financieros para efectos del Seguro Social acentuando su alcance para efectos fiscales y ya no tan solo para la revisión sistemática de las cuentas anuales componentes de los Estados Financieros de la empresa.

No obstante lo anterior, el campo de la auditoría resalta la importancia que le ha brindado a la revisión operativa o de gestión (llamadas recientemente Auditorías Operativas o de Gestión), dirigida a el análisis y a la conclusión de la suficiencia, eficiencia y eficacia (deficiencias en su caso) de las transacciones u operaciones ejecutadas en el fluir diario de la propia Entidad, concluyentes en observaciones por incumplimiento a la Norma y a los mecanismos de control y en proponer a la Administración, las medidas correctivas con la intención de mejorar las situaciones encontradas.

Al respecto, Sánchez Curiel conceptúa a la Auditoría como “la actividad profesional que consiste en el examen crítico y constructivo de eventos individuales o colectivos, con objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas que se consideren necesarias para mejorar su ejecución”² enfocada principalmente a la evaluación de la eficiencia operacional de la empresa conforme al flujo de transacciones.

¹ Mautz, Rober K. y Sharaf, Hussein A. The philosophy of Auditing. American Accounting Association, Sarasota, 1961, pág. 1

² Sánchez Curiel Gabriel. “Auditoría Operacional al Examen de Flujo de Transacciones”, ECASA, 1993, Pág. 1

Sin embargo, autores como Mendivil suscribían a la Auditoría como “la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos”³ enfocada principalmente al examen de los Estados Financieros de una empresa.

El Comité de Conceptos Básicos de Auditoría a través de la publicación *A Statement of Basic Auditing Concepts* de la Asociación Norteamericana de Contadores (American Accounting Association -AAA-) definió de manera muy genérica a la auditoría (independientemente del propósito para el cual se practique la auditoría) como “el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas”

Proceso Global de la Auditoría



Fig. 1.1.2 -A

Analizando la definición anterior por los preceptos que la conforman, es posible aclarar por cada uno de los mismos, lo siguiente;

³ Mendivil Escalante Victor Manuel. “Elementos de Auditoría”. ECASA., México, 1995, 4ª edición, pág. 15

“el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia” implica una serie de pasos y procedimientos que estructurados y organizados de manera lógica, actúan de manera metódica en cada una de las fases de la auditoría, desde el desarrollo de la planeación de la auditoría hasta la determinación de la estrategia para la ejecución de los procedimientos de auditoría, con la finalidad de obtener y evaluar con objetividad, la evidencia seleccionada de las declaraciones manifestadas por la Entidad.

Las *“afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos”* son declaraciones públicas de la administración de la empresa contenidas en los estados financieros a quienes reciben dichos estados. El auditor por su parte, hará sus declaraciones al lector mediante su dictamen.

La *“evaluación de las declaraciones a la luz de los criterios establecidos”* el auditor especificará y llegará a la conclusión de que las declaraciones o afirmaciones hechas por la empresa, responden y están de acuerdo con normas y criterios establecidos. La auditoría financiera, evalúa conforme a los criterios establecidos en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados son los criterios emitidos por la Comisión de principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) contra los cuales se juzgarán las declaraciones plasmadas en los estados financieros de la empresa.

En auditorías fiscales, las afirmaciones en las declaraciones de impuestos, se sujetan a los criterios establecidos en las Leyes Fiscales, Reglamentos y respectivas disposiciones aplicables a dichas declaraciones.

“Comunicación de los resultados a las partes interesadas” corresponde a la información que el auditor emite de la revisión ejecutada a las partes interesadas, comunicando los resultados y su opinión del examen practicado y en el cual se indica el grado de correspondencia o de congruencia entre las declaraciones de la empresa y los criterios establecidos mediante un dictamen (*“documento que suscribe el contador público conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultado del examen realizado sobre los estados financieros de la entidad de que se trate”*⁴) o en informes orales

⁴ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *“Normas y Procedimientos de Auditoría”*, ISBN, México, edición 2004, boletín 4010-1.

o escritos elaborados por auditores internos los cuales "Se podrán elaborar por escrito o transmitir oralmente, tanto formal como informalmente, informes parciales"⁵.

Con ésta definición, el Comité abarca "los muy diferentes propósitos para los cuales se puede practicar una auditoría y los diversos aspectos que es posible enfocar en un trabajo específico de auditoría"⁶.

Por tanto, la definición de Auditoría no solo integra a un conjunto de prácticas y procedimientos a ejecutar por una persona o grupo de auditores, sino todo un proceso sistemático para diseñar la estrategia de una Auditoría, desde el planteamiento de ideas para identificar y conocer al ente o departamento objeto de la revisión, hasta en la formulación de la planeación para diseñar de acuerdo a las circunstancias, los procedimientos que le permitan evaluar la veracidad de las declaraciones de la empresa y el apego a las políticas y criterios establecidos amen de permitirle emitir una opinión a las partes interesadas de su revisión.

1.1.3 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Conforme a la observancia de los diversos criterios y por los cuales se juzga el grado de vinculación de las declaraciones, la auditoría se podría clasificar por su objeto, sin embargo, considerando la participación de quienes la realizan (auditores internos y externos) y por quiénes la solicitan, la auditoría se puede entonces clasificar en tres grandes grupos según se observa en la figura 1.1.3 – A.

Por quienes la realizan

Los auditores encargados de ejecutar las auditorías correspondientes se clasifican normalmente en dos grandes grupos; Auditores Externos o Independientes, Auditores Internos o Dependientes.

⁵ Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C., "Normas de Auditoría Interna", ISBN, México, edición 2000, SIAS 2, Norma 430, numeral 0.1.

⁶ American Accounting Association, "A Statement of Basic Auditing Concepts", Accounting Review, vol. 47

CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

POR QUIENES LA REALIZAN		EXTERNA E INTERNA
POR SU OBJETO		
EN	PARÁMETROS DE LA REVISIÓN	OBJETIVO
Administrativa	Los Objetivos Institucionales	Verificar la eficiencia y la suficiencia de la administración de una entidad en su conjunto.
Ambiental	Los Requisitos ambientales	Evaluar la efectividad de los elementos para proteger el ambiente.
De Calidad	Los Requerimientos específicos del Sistema de Calidad de la Entidad	Evaluar la efectividad y la eficacia de los controles necesarios para mantener y maximizar la calidad de los bienes o servicios de la entidad.
Financiera	Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados	Evaluar la razonabilidad de las cifras de los estados financieros de la Entidad.
Fiscal	Las Leyes, Códigos y Reglamentos Fiscales	Verificar el apego de los pronunciamientos fiscales.
Integral	El Plan Estratégico de la Entidad	Evaluar la economía, la eficacia y la eficiencia en la obtención y erogación de los recursos financieros, humanos y materiales de una Entidad.
Operacional	Las Normas y los procedimientos de la empresa	Evaluar la eficiencia operativa de la Entidad.
Informática	Las Normas y las Políticas para el registro, procesamiento e información de datos a través de medios electrónicos	Evaluar la suficiencia y la eficiencia del Procesamiento Electrónico de Datos (PED)

POR QUIEN LA SOLICITA

- ✓ Accionistas
- ✓ Posibles Inversionistas
- ✓ Instituciones de Crédito
- ✓ El personal de la Empresa
- ✓ Arrendadoras
- ✓ Afianzadoras
- ✓ El Gobierno Federal y Estatal

Fig. 1.1.3 -A

AUDITORES EXTERNOS

Los auditores externos o independientes son personas contratadas por despachos o firmas de contadores públicos (por esencia) sean éstas nacionales o internacionales con la finalidad de practicar auditorías en su representación a Entidades con fines de lucro, no lucrativas ó a dependencias gubernamentales.

La intención de los auditores externos al practicar auditorías a las empresas que los contratan, es la de emitir una opinión de la razonabilidad de los estados financieros de toda empresa de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Al efecto, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) señala la función principal del auditor independiente:

“El contador público independiente puede desempeñar diversas actividades o trabajos aplicando sus conocimientos técnicos, pero su principal actividad es la auditoría de estados financieros, la cual tiene por objetivo final el emitir una opinión en la que haga constar que dichos estados financieros presentan la situación financiera y los resultados de las operaciones de la empresa a una fecha dada o por un periodo determinado, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados”⁷.

El auditor externo al ejercer la practica profesional de una auditoría independiente, por la propia naturaleza de la revisión y el objeto de la misma, no sólo adquiere la responsabilidad de informar al cliente que lo contrata, sobre el estatus o la razonabilidad de los estados financieros objeto de la revisión, sino adquiere una responsabilidad pública con todo aquel interesado en el estatus financiero de la Entidad auditada por él.

Consideración que al efecto, así lo reviste el propio IMCP en las Normas y Procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptadas y que a la letra dice; *“El auditor adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un basto número de personas, desconocidas para él que van a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios de inversión”⁸.*

⁷ Ibid 4, boletín 5010, párrafo 1.

⁸ Ibid 4, boletín 1010, párrafo 1.

Así mismo, el auditor independiente deberá contar principalmente con independencia mental de quien contrata sus servicios profesionales como auditor y al reportar los resultados de la revisión practicada. "No debe tener prejuicios con el cliente sometido a auditoría; además actuar lo más objetivamente posible ante quienes dependen de los resultados de la auditoría"⁹.

El IMCP en su boletín 2010 de las Normas y Procedimientos de Auditoría cita lo siguiente "El contador público no podrá actuar como auditor en aquellos casos en los que existan circunstancias que pueda esperarse que influyan sobre su juicio objetivo y que, por consiguiente, reduzcan su independencia mental, o en aquellos casos en los que las circunstancias puedan establecer en la mente pública una duda razonable sobre su independencia y objetividad"¹⁰.

El contador público para ejercer la práctica profesional de la auditoría externa, habrá de considerar y de cumplir con reglas mínimas o Normas establecidas por el IMCP con la finalidad de respaldar la calidad profesional de su trabajo. "si bien no es posible establecer procedimientos uniformes mínimos para la auditoría, si, en cambio, existen ciertos fundamentos que son la base de la inspiración de los propios procedimientos de auditoría y que pueden ser definidos en términos generales. A estos fundamentos básicos de trabajo de auditoría se les llamó Normas de Auditoría"¹¹.

AUDITORES INTERNOS

Los auditores internos en la práctica profesional, son personal de la empresa el cual por necesidades de la misma, es reclutado como tal al servicio de la alta dirección de la entidad, y en ocasiones, es personal contratado como tal para fungir como auditor interno. La finalidad de establecer un Departamento o División de Auditoría Interna es la de apoyar en lo conducente a la organización, al cumplimiento eficiente de sus responsabilidades.

⁹ Walter G. Kell, William C. Boyton y Richard E. Zeigler, Auditoría Moderna, Cia. Editorial Continental, 2ª Ed 1995. Pág. 7.

¹⁰ Ibid 4, boletín 2010, párrafo 15

¹¹ Ibid 4, boletín 1010, párrafo 4.

Un porcentaje considerable de los auditores internos son personal titulado en la profesión de Contador Público, sin embargo, un gran número de los auditores son personal que de acuerdo a su experiencia y conocimiento empírico en la organización, son reclutados como tales independientemente de la especialidad que tengan.

El alcance de la participación de los auditores internos se expande a todas las áreas de la organización quienes por su objeto, pueden ejecutar auditorías acordes a las necesidades de información expuestas por la alta dirección, así mismo, conforme a los resultados del estudio practicado al control interno y como complemento y apoyo a los requerimientos de los auditores externos “el trabajo de los auditores internos podrá complementar el trabajo de los auditores independientes en auditorías de estados financieros”.¹²

No obstante lo anterior, tanto la actuación como las responsabilidades de los auditores internos están sujetas a una serie de normas emitidas por el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors) el cual “sirve como la Autoridad Profesional de la Auditoría Interna sobre los puntos importantes que afectan la actividad de los auditores internos y es la única organización dedicada a la actualización de la profesión y del auditor interno, sobre bases mundiales”¹³, “para ayudar a los miembros de toda organización, en el cumplimiento eficaz de sus responsabilidades, al proporcionarles información relativa con el control”¹⁴, así como el establecer y proporcionar el Código de Ética al cual como auditor, habrá de acatar con la finalidad de preservar la independencia y la objetividad en la emisión de sus resultados.

A partir de 1995, The Institute of Internal Auditors a través del Comité de Normas y Responsabilidades Profesionales emitió “Las Declaraciones sobre las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna” mejor conocidas por las siglas en inglés SIAS (Statements on Interna Auditing Standards) y traducidas por el Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI).

¹² Ibid 4, pág. 8

¹³ www3.theiia.org

¹⁴ Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C., “Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, ISBN, México, 1995 Declaración No. 1 Control: Conceptos y Responsabilidades, pág. 2.

CAPÍTULO 1

1.1

**Aspectos Generales
de la Auditoría**



Los auditores internos observan el grado de cumplimiento de los controles al logro de los objetivos mediante las funciones de la organización que de acuerdo a los pronunciamientos del Instituto Mexicano de Auditores Internos "consiste en determinar si el sistema establecido da una garantía razonable de que se alcanzarán, económica y eficientemente, los objetivos y metas de la organización"¹⁵ y tener como propósito el de revisar la eficacia del sistema del control interno en cuanto a averiguar "si el sistema trabaja como se intentaba".¹⁶

"Los auditores internos son "los generalistas del negocio" quienes se especializan en la buena eficiencia y eficacia para la organización y sus accionistas. Sus funciones incluyen el monitoreo, la evaluación y el análisis organizacional del riesgo y los controles; evaluar y confirmar información y el cumplimiento con políticas, procedimiento y leyes"¹⁷.

Pese a la dependencia que económicamente guarda la División de Auditoría Interna en una organización, es una función de evaluación independiente cuya función principal es la de evaluar la suficiencia y la eficiencia de los controles establecidos por la Administración de la organización a la cual pertenecen. Es una promesa objetiva independiente para consultar la actividad de una organización con el objeto de agregar valor y mejorar las operaciones de la misma.

Debido a que la auditoría interna es llevada a cabo por el propio personal de la organización, el alcance de las revisiones de la misma puede considerarse de manera integral o separada de los aspectos administrativos, operativos o financieros.

Por traer un enfoque disciplinado y sistemático para evaluar y mejorar la eficiencia de gestión en cuanto a riesgo, control y procesos de dirección, ayuda a una organización a realizar sus objetivos.

¹⁵ Instituto Mexicano de Auditores Internos, Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, ISBN, México, 1998, Declaración 1-01.

¹⁶ Ibid 14, Declaración No. 1-02.

¹⁷ www3.theiia.org/ecm/guide-pc.cfm?doc_id=121

Las actividades de las auditorías internas se desempeñan en ambientes diversos en las organizaciones las cuales varían en propósito, tamaño, y estructura. Estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente. Sin embargo, es fundamental de todo auditor interno el apego y el cumplimiento de las Normas emitidas por el Instituto de Auditores Internos.

Con la innovación del mundo globalizado en donde la eliminación de los costos a las organizaciones es una de las prioridades en la fusión de las mismas, se pronuncia el probable reconocimiento de la práctica profesional de la auditoría interna por personal independiente a la organización como servicio profesional externo prestado a la misma, es decir, el outsourcing de la auditoría interna está en puerta de ser reconocida como tal, e independientemente de ello, el personal dedicado a ésta práctica, también está obligada al cumplimiento de las normas del Instituto Americano de Auditores.

Una extensión de la auditoría interna es la practicada por los auditores del sector público denominados auditores gubernamentales contratado por las dependencias del Gobierno a nivel local, estatal o federal, con el objeto de evaluar la transparencia con que se manejan los recursos públicos, así como la eficiencia con la cual se alcanzan las metas en las dependencias y en las entidades de la Administración Pública Federal.

“Los auditores del gobierno practican primordialmente auditorías de economía, de eficiencia y de resultados de los programas”¹⁸.

Las actividades y las responsabilidades de los auditores gubernamentales se realizan conforme a las Normas Generales de Auditoría Pública enunciadas en el Boletín “B” emitido por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (actualmente Secretaría de la Función Pública).“ Las Normas Generales de Auditoría Pública, son aplicables a todas las instancias que en forma directa o indirecta realizan tal actividad en la Administración Pública Federal, constituyen un valioso marco de referencia para el control, la fiscalización y la evaluación de la gestión pública”¹⁹.

¹⁸ DeFliese, Philip L., Jaenicke, Henry R., Sullivan, Jerry D. y Gnospelius, Richard A. Auditoría Montgomery, Limusa, México, 2ª. Edición, 1996, pág. 69.

¹⁹ Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Normas Generales de Auditoría Pública, Segob, México, 1997, Pág. 9.

La Auditoría Gubernamental ó Pública (como también se le conoce), es una actividad independiente de apoyo a las funciones directivas de las dependencias y entidades gubernamentales enfocada al examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras y administrativas realizadas a los sistemas y procedimientos implantados, con el propósito de determinar el grado de economía, eficiencia, efectividad, imparcialidad, apego a la Normatividad y cumplimiento de programas estratégicos establecidos por la entidad o dependencia respectiva.

Cuatro instancias son las designadas para efectuar la Auditoría Pública, las cuales a decir son; Los Órganos Internos de Control, La Secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Las Contralorías Estatales y Los Auditores Externos.

De acuerdo con dichas Normas "Concluida la etapa de ejecución de la auditoría, el titular del órgano interno de control deberá hacer del conocimiento del titular de la dependencia o entidad, los resultados de su intervención y análisis a través de un informe por escrito y con su firma" ²⁰.

Así mismo, la Norma 10ª (relativa al informe de auditoría y su seguimiento) destaca el seguimiento de las recomendaciones que la instancia fiscalizadora deberá de llevar a cabo a efecto de cerciorarse de la correcta aplicación de las recomendaciones vertidas en la auditoría practicada.

"Una vez establecidas las recomendaciones y observaciones, la instancia fiscalizadora deberá llevar un control de seguimiento de las medidas adoptadas, a fin de que en las fechas señaladas en el informe de auditoría, se visite al área auditada y se verifique su cumplimiento en los términos y fechas establecidas ²¹

²⁰ Secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo, "Normas Generales de Auditoría Pública", SECODAM, México, 1997, boletín B, 10ª Norma..

²¹ Ibid. 21, pag. 27

Por su Objeto

➤ ADMINISTRATIVA

De acuerdo con William P. Leonard el concepto fundamental de la Auditoría Administrativa se puede definir como “un examen completo y constructivo de la estructura Organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”²²

Tiene por objeto, evaluar de manera sistemática, la correcta aplicación y cumplimiento de los métodos, sistemas y procedimientos establecidos, al funcionamiento adecuado de las fases del proceso administrativo en todas o en determinadas funciones departamentales de una Entidad, así como, la calidad de la gestión administrativa conforme a los objetivos de la empresa.

➤ DE CALIDAD

A partir de diciembre de 1993, se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las Normas Mexicanas relativas al campo de Sistemas de la Calidad en general elaboradas por el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL).

La Norma Mexicana NMX-CC-7/1-1993-SCFI (correlativa a la norma Internacional de Auditorías ISO 10011) enfatiza la importancia de la auditoría de calidad como una herramienta clave de la administración. La Norma Internacional ISO 10011 define a la Auditoría de Calidad como “Un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados de las mismas cumplen con las provisiones planeadas, y si éstas se implantan en forma eficaz y son idóneos para alcanzar los objetivos fijados”²³.

La auditoría de Calidad tiene por objeto proveer a la organización de todo tipo de empresas sean pequeñas, medianas o grandes, industriales o de servicio, la eficacia para mejorar la calidad y la productividad del Sistema de la Calidad basado en las Normas ISO-9000 mediante el diagnóstico, el análisis y la implantación de los procedimientos a desarrollar con la mejora continuada del Sistema de la Calidad

²² Leonard P. William, Auditoría Administrativa, Edit. Diana, México, 1971, 1ª edición en español, pág. 45.

➤ **FINANCIERA**

De acuerdo con las declaraciones normativas de carácter general de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMPC, el alcance de la opinión actual de los auditores externos, abarca los dictámenes fiscal y para efectos del seguro social y citan sobre el objetivo y la naturaleza de la auditoría de estados financieros, en donde se establece la finalidad del examen de estados financieros el cual consiste en “expresar una opinión profesional independiente respecto a si dichos estados financieros presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una Empresa, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados sobre bases consistentes.”²⁴

Dicha opinión, el contador habrá de expresarla en un documento denominado Dictamen, el cual de acuerdo con las declaraciones de la mencionada Comisión “es el documento que suscribe el contador público conforme a las normas de su profesión relativo a la naturaleza, alcance y resultado del examen realizado sobre los estados financieros de la entidad de que se trate.”²⁵

Entre los usuarios de la información del Dictamen, destacan los accionistas de la empresa, los acreedores de ésta y las dependencias u organismos gubernamentales.

➤ **FISCAL**

La Auditoría Fiscal es un examen practicado a los estados financieros o quizá a la posición patrimonial a cierto tipo de personas físicas y morales que estén obligados a dictaminar sus estados financieros para fines fiscales de conformidad a los términos del artículo 52 del Código Fiscal de la Federación.

Tiene por objeto evaluar la situación fiscal del contribuyente y los hechos afirmados por éste en sus estados financieros y operaciones en su caso de enajenaciones realizadas de acciones en cumplimiento de las disposiciones fiscales.

²³ ISO 10011-1:1990. Guidelines for Quality Systems Audits, (Ginebra: International Standards Organization) Edit. CECOSA, 1990, pág. 1

²⁴ Ibid 14, Boletín 1020, párrafo 6.

²⁵ Ibid 14, Boletín 4010, párrafo 1.

➤ INTEGRAL

De acuerdo con los pronunciamientos de la Academia Mexicana de Auditoría Integral se conceptualiza como "la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas, del grado y forma de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el fin de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de los recursos"²⁶

La Auditoría Integral tiene por objeto medir el comportamiento de objetivos, políticas y procedimientos establecidos principalmente conforme al Plan Estratégico de una Entidad, identificando con ello, áreas críticas de oportunidad y sus causas, así como áreas que contribuyen al aumento de la productividad y de eficiencia, concluyendo con el seguimiento a las recomendaciones vertidas y a la aplicación efectiva de las medidas correctivas adoptadas por la administración de la Entidad.

➤ OPERACIONAL

De acuerdo con los boletines de la Comisión de Auditoría Operacional, la Auditoría Operacional es considerada como el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias".²⁷

Su objeto aunque considerado en la concepción anterior del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, se considera como el examen sistemático de la operación de una unidad o área en particular o de la Entidad en su conjunto conforme a las normas y procedimientos operativos de la empresa, con la finalidad de evaluar y promover la eficiencia, la eficacia y la economía con que son utilizados los recursos en la operación.

➤ DE SISTEMAS COMPUTARIZADOS (DE INFORMÁTICA)

La Auditoría en Informática o de Sistemas Computarizados, es el examen a la seguridad sobre la exactitud de los datos generados por la computadora y a la coherencia, el diseño y la implantación de los procedimientos programados y controles en los sistemas

²⁶ Asociación Mexicana de Auditoría Integral, La Auditoría Integral, ISBN, México, 1997, boletín 1, pág. 2.

²⁷ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., "Auditoría Operacional", ISBN, México, 1998, boletín 1, pág. 9.

computarizados que garanticen la integridad, la exactitud y la validez de los datos que se procesan y se conservan.

“Se puede definir como la verificación de los controles en tres áreas de la organización. Las aplicaciones, el Desarrollo de Sistemas y la instalación del Procesamiento de Información”²⁸.

Tiene por objeto predecir la confiabilidad y los riesgos relativos que debieran esperarse en el futuro en relación con el sistema que se encuentra operando.

1.1.4 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Con la finalidad de formarse un criterio sobre las situaciones a revisar en cada una de las auditorías, el auditor habrá de establecer en primer lugar, el objetivo de la revisión, diseñar las pruebas a realizar y aplicar las pruebas respectivas para obtener la evidencia suficiente y competente (que de acuerdo con la tercera norma de las Normas de Ejecución de Trabajo de las Normas y Procedimientos de auditoría generalmente aceptadas del IMCP, hace referencia a su obtención “Obtención de evidencia suficiente y competente”) para con ella, tener la posibilidad de emitir una opinión respecto al logro o no, de los objetivos de la Entidad auditada.

Al respecto, la norma enunciada establece lo siguiente; “Mediante sus procedimientos de auditoría el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión”²⁹

Los procedimientos establecidos por el auditor, son un cúmulo de pasos que de manera sistemática y conjunta, los cuales desglosa para el logro del objetivo en particular de cada auditoría, es decir, los pasos para establecer los procedimientos a seguir podrían ser los mismos, sin embargo, las pruebas en cada auditoría y el criterio del auditor acorde a las circunstancias que se le presenten, harán la diferencia del alcance de las pruebas para obtener la evidencia que de acuerdo a dicha Norma considere suficiente y competente a los objetivos de la auditoría.

²⁸ William C. Mair, Donald R. Wood, y Keagle W. Davis, Control y Auditoría del Computador, IMCP, México, 1980, pág. 23.

²⁹ Ibid 14, Boletín 1010, párrafo 17.

De acuerdo con lo enunciado por las Normas para el examen de los estados financieros los procedimientos de auditoría “son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos de examen, mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión”.³⁰

Debido al detalle de la operación a examinar, los sistemas de control establecidos, el ambiente de control en el que se desenvuelven las operaciones día con día en la organización, el auditor conforme a su criterio, establecerá la oportunidad para aplicar los procedimientos y las técnicas en cada uno de los puntos a revisar.

El alcance de las pruebas a ejecutar, por lo general, se finca en la severidad de las mismas y se fincará en la medida de lo posible, a través de muestras representativas determinadas bajo los parámetros de los distintos tipos de muestreo que le permitan cubrir al auditor el objeto de su revisión y concluir con una opinión sobre el punto revisado.

La pericia o la agilidad con la cual el auditor lleve a cabo los procedimientos de auditoría, denotará el método o la técnica utilizada. La técnicas de auditoría consideradas por el auditor para ejecutar su auditoría, se ajustan a las circunstancias para el desarrollo de su función.

De acuerdo con las Normas y Procedimientos de Auditoría generalmente aceptadas, las técnicas de auditoría, “son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para emitir su opinión profesional”³¹ y los procedimientos de auditoría “ son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a los estados financieros...”³²

³⁰ Ibid 14, Boletín 5010, párrafo 5.

³¹ Ibid 14, Boletín 5010, párrafo 12.

³² Ibid 14, Boletín 5010, párrafo 5

Las técnicas propuestas por el IMCP son las siguientes:

- ✓ Estudio General
- ✓ Análisis
- ✓ Inspección
- ✓ Confirmación
- ✓ Investigación
- ✓ Declaración
- ✓ Certificación
- ✓ Observación
- ✓ Cálculo

Estudio General. Es la estimación o juicio de las características significativas en una empresa, sus transacciones y partidas más importantes, con la finalidad de evaluar el grado de profundidad en el estudio de la misma o de situación alguna, y considerar la mejor forma de lograrlo.

Análisis. Es el estudio de los distintos elementos integrantes de una cuenta o transacción determinada, para concluir respecto al conjunto de la misma.

Inspección. Es el examen físico de los materiales o documentación que constituyen la autenticidad material de las transacciones realizadas y registradas en la contabilidad de la empresa.

Confirmación. Es la ratificación escrita que el auditor obtiene de un tercero independiente de la empresa, respecto a la autenticidad de un saldo, hecho u operación en la cual la empresa tuvo participación.

Investigación. Es la obtención de información mediante datos y entrevistas con los empleados de la empresa, respecto al desarrollo de los procesos, normas y procedimientos y el control interno sobre los mismos.

Declaración. Es la manifestación escrita y firmada por los interesados respecto al análisis, investigación o inspección realizada con la participación de los mismos.

Certificación. Es la afirmación que asegura la veracidad de un hecho o circunstancia, legalizado o formalizado ya sea por una autoridad o personal facultado para ello como la autoridad y facultad otorgada auditor interno dada su independencia dentro de la empresa.

Observación. Es la presencia física del auditor en el desarrollo de un proceso o procedimiento determinado con la finalidad de verificar o constatar la manera como se realiza dicha función, proceso o procedimiento.

Cálculo. Es la verificación de la correcta resolución matemática de una transacción u operación fincada sobre bases precisas para su determinación.

1.1.5 NORMAS DE AUDITORÍA

Las Normas de Auditoría son los pronunciamientos sobre los cuales se rige un grupo de personas, ya sea por las enunciadas al interior de una organización sea privada o pública o las establecidas para la práctica profesional de la auditoría independientemente del tipo de auditoría.

Las publicaciones hasta el momento reconocidas y aceptadas para el ejercicio de la auditoría por auditores externos, internos o gubernamentales, han sido establecidas respectivamente por el Comité de Normas de Auditoría (Auditing Standards Board - ASB -) de la Organizacional Nacional de Contadores Públicos (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA-), el Instituto de Auditoría Interna de los Estados Unidos de Norteamérica (The Institute of Internal Auditors - IIA -) y por la Oficina General de Contaduría (General Accounting Office - GAO -), estas últimas aplicadas generalmente en los Estados Unidos de Norteamérica.

Las normas emitidas por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP para la revisión de estados financieros, citan los requisitos mínimos a cumplir en cuanto a la personalidad del auditor, al desempeño de su trabajo y a la información de la auditoría practicada, "...son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo"³³.

Tales Normas, considero importante mencionarlas para efectos didácticos y de manera enunciativa, aunque su aplicación específica es para quienes practican la auditoría externa, existen apartados que adaptados específicamente a las funciones del auditor interno, coadyuvan al desempeño profesional del mismo:

a) NORMAS PERSONALES

Referidas a la ejecución del trabajo con cuidado profesional y diligencia profesional y a las cualidades que el auditor debe tener previo a la ejecución de un trabajo profesional de auditoría, clasificadas en los siguientes tres apartados:

- ✓ Entrenamiento técnico y capacidad profesional
- ✓ Cuidado y diligencia profesionales
- ✓ Independencia

b) NORMAS PARA LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Mencionan los elementos mínimos indispensables a cubrir en la ejecución de la auditoría y la condición de la evidencia para sustentar su opinión respecto a los estados financieros auditados, agrupados en los siguientes enunciados:

- ✓ Planeación y supervisión
- ✓ Estudio y evaluación del control interno
- ✓ Obtención de evidencia suficiente y competente

c) NORMAS DE INFORMACIÓN

Consideran la observancia del auditor para emitir su opinión respecto a la preparación de los estados financieros conforme a principios de contabilidad aplicados sobre bases consistentes y a la suficiencia para su razonable interpretación, considerando los siguientes puntos

- ✓ Aclaraciones de la relación con estados financieros o información financiera y expresión de opinión.
- ✓ Bases de opinión sobre estados financieros.

Las normas para la práctica profesional de auditoría interna serán comentadas en el capítulo referido a la misma (Capítulo 1.2).

³³ Ibid 14. Boletín 1010, párrafo 8

CAPÍTULO 1

1.2

Auditoría Interna

1.2 LA AUDITORÍA INTERNA

1.2.1 DEFINICIÓN

De acuerdo con la descripción de los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del Instituto Americano de Auditoría Interna, la auditoría interna es definida como “una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización”.

“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos control y gobierno”³⁴.

Respaldados de la decisión del Consejo de Administración, los auditores internos son nombrados como tales e investidos de autoridad para inspeccionar y vigilar las actividades de la empresa con independencia del personal de la organización, sin supeditarla a condiciones o directrices de la alta dirección dada la dependencia económica de la cual dependen sus salarios.

Los servicios de aseguramiento comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, para proporcionar una opinión o conclusión independiente respecto de un proceso, sistema u otro asunto. Los servicios de consultoría o consejos, solicitados por el cliente del trabajo, supeditados al acuerdo efectuado entre él y la persona que ofrece el consejo, es decir, el auditor interno.

Analizando otros de los principales términos utilizados en ésta definición, además del de “independencia” y “establecida”, cabe resaltar la importancia de los siguientes términos y palabras de la definición anterior, con la finalidad de esclarecer el trasfondo de la definición:

- La frase “examinar y evaluar,” describen las funciones principales del auditor interno.
- Las palabras “sus actividades” dejan en claro el alcance de la auditoría interna aplicado a todas las actividades de la organización.

³⁴ www3theiia.org/ecm/guide-frame.cfm?doc_=723

- El término "servicio", denota el propósito principal de la auditoría interna tendiente al apoyo y a la asistencia a la organización en su conjunto.
- El término "a la misma organización" reitera el alcance del servicio del auditor interno a toda la organización, desde los niveles más modestos hasta los consejos de accionistas y de administración.

1.2.2 OBJETIVO

El objetivo de la auditoría interna es apoyar a todos los miembros de la organización, al desempeño efectivo de sus responsabilidades, asegurando en la medida de lo posible, la máxima eficiencia de los recursos asignados.

"El objetivo de la auditoría interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus actividades. Es objetivo también de la auditoría interna la promoción de un control efectivo a un costo razonable"³⁵

Por lo anterior, no se debe interpretar al auditor interno, como súbdito de todos los miembros de la organización. Esta definición es indicativo del conocimiento del auditor interno quien mediante su intervención a lo largo y ancho de la empresa, va adquiriendo ese conocimiento y la experiencia necesaria que le permiten en dado momento, apoyar a dicho personal.

Para ello, el auditor interno mediante la aplicación de técnicas y procedimientos, otorga a los usuarios de sus servicios, el resultado tanto del análisis realizado como de las evaluaciones a las actividades concernientes, la asesoría y las recomendaciones correspondientes con el objeto de optimizar la eficiencia del control interno.

El control interno de conformidad con la definición básica de las Declaraciones sobre Procedimientos de Auditoría emitidas por el Comité de Procedimiento de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos "comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia".

Esta definición incluye en su sentido más amplio, tanto a los controles administrativos como a lo contables, cuyos conceptos en el primero, se relaciona principalmente con la

³⁵ Juan Ramón Santillana González, Auditoría Interna Integral, Edit Thomson, México 2002, pág. 7.

eficiencia de la operación y a la adhesión a las políticas gerenciales y el segundo, a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros.

En fechas recientes, la auditoría interna en coordinación con la administración de la organización, ha logrado paulatinamente, erradicar la idea general del empresario respecto a la función del auditor interno, quien la relacionaba con el concepto tradicional de la auditoría interna considerada como una extensión de la auditoría externa, enfocada rutinariamente al examen documental de las transacciones efectuadas, registradas y clasificadas en los estados financieros de la empresa.

1.2.3 FUNCIONES GENERALES

La función del auditor interno considerada por muchos como “la voz de la conciencia”, es el mecanismo para evaluar si los controles son suficientes al riesgo gerencial y a la incertidumbre de ocurrencia. Sin embargo, tal responsabilidad no es exclusiva del departamento de auditoría, sino de los administradores ejecutivos de la empresa como del propio comité de dirección.

La función del auditor interno es simplemente uno de los elementos de la institución a lo largo y ancho de la organización, enfocados a la cultura del control y direccionados a la estrategia del negocio.

Son diversos los papeles que el auditor juega dentro de la organización, ya sea para identificar los riesgos en sus diversas modalidades, o bien para diseñar modelos y estructuras gerenciales de riesgo para auditoría, tecnologías de control y programas de cobertura al riesgo.

“Auditoría de Cumplimiento comprende una revisión de ciertas actividades financieras u operativas de una entidad, con el fin de determinar si se encuentran de conformidad con condiciones, reglas o reglamentos específicos. Este tipo de auditoría la realizan generalmente empleados de la compañía, quienes ejercen una función de auditoría interna”.³⁶

El auditor interno de acuerdo a su función, en muchas compañías es considerado el punto focal para la medición efectiva del control y la suficiencia del entorno a la identificación del

³⁶ Ibid 9, pág 33

riesgo probable, de quien por su juicio, es considerado como el primer y último recurso para determinar cuándo los controles están o no, siendo falseados.

En una encuesta realizada alrededor del mundo a 45 jefes de auditoría, por la firma Deloitte Touche Tohmatsu International banking & Securities Committee³⁷, respecto a la precisión de la función actual del auditor interno, destacan los siguientes resultados:

1. Los encuestados mencionaron conocer el nuevo modelo de evaluación denominado la auto evaluación del control, mediante la cual, las unidades individuales del negocio, diagnostican si el uso del control permite o entorpece lograr los objetivos del negocio. Pocas son las instituciones en donde se lleva a cabo.
2. Evitar parecerse a la función de la auditoría interna como un servicio corporativo aislado de la tendencia de la organización dadas las limitantes del departamento y porque su enfoque es crítico dentro de la empresa.
3. La función de la auditoría interna necesita nuevos tipos de destreza. De ahora en adelante, la función requiere no sólo de gente experta o puramente técnica, quien luzca una línea típica, sino de personal con habilidades en comunicación, toma de decisiones, capacidad de análisis y medición de negocios.
4. La auditoría interna está investigando más y más en soluciones tecnológicas al problema de expandir la función del monitoreo.
5. Participación de los diversos comités de dirección por regiones geográficas manejados en gran medida por los ambientes regulatorios de otros países.

El balance del perfil de ésta encuesta, detalla quienes creen acerca del cambio en la función del auditor interno, la cual pese de estar membretada o etiquetada al rededor del mundo como "los auditores de casa", los encuestados, afirman encarar los actuales desafíos para planear la evaluación respecto al riesgo y al control.

"En ocasiones, existe la tentación de la administración de asignarle funciones operacionales al auditor interno, pero cuando ocurre éste mal entendido, se puede perder la independencia de sus revisiones. En otras Entidades, al auditor se le considera personal de apoyo o Staff quien no debería de usurpar funciones y responsabilidades de otras personas. El auditor interno tiene su responsabilidad de ejecutar el trabajo competente en el sentido profesional."³⁸

³⁷ Deloitte Touche Tohmatsu International, "Internal Audit in Leading Financial Institutions", USA, 1996, pág. 2

³⁸ Victor Z Brink & Herbert Witt, Modern Internal Auditing, Ed. John Wiley & Sons, USA, 1982, pág. 8.

Por lo anterior, y ante el papel del auditor interno en la organización enfocado a la evaluación y a la contribución de la efectividad, la posición actual de un auditor en la institución, ofrece un papel significativo de monitoreo tan importante como la satisfacción de contribuir al logro de los objetivos institucionales.

1.2.4 NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

En junio de 1999, la nueva Estructura para las Prácticas Profesionales de la Auditoría Interna, fue aprobada en el 2002 por el Consejo Directivo del Instituto Americano de Auditores de Norteamérica (The Institute of Internal Auditors, -IIA-). Todos los miembros y no miembros de éste Instituto, están obligados al cumplimiento tanto de las nuevas Normas como del Código de Ética, emitidos en diciembre del 2003 y vigentes a partir del 1ª de enero del 2004.

Con la finalidad de brindar a la sociedad económica un parámetro para medir la diligencia y la calidad del trabajo de un auditor, El IIA estableció las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna con la finalidad de definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría como debiera ser, proveer un marco para ejercerla, promover un amplio rango de actividades de auditoría, establecer las bases para evaluar el desempeño de los auditores y fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Constituidas las Normas sobre Atributos y Desempeño, abarcan con las primeras, las características de las organizaciones y los individuos abocados a la auditoría interna en tanto que las segundas, a la naturaleza de las actividades de la auditoría interna y proveen criterios de calidad con los cuales se puede evaluar el desempeño de sus servicios. Integrantes a la vez del Marco para la Práctica Profesional, forman parte conceptual de preceptos tales como del concepto de la Auditoría Interna, el Código de Ética y otras guías profesionales.

En la figura 1.2.4 –A describo en forma global y para efectos didácticos, las Normas y subíndices que las integran:

NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

NORMAS SOBRE ATRIBUTOS

1000 Propósito, Autoridad y Responsabilidad

1100 Independencia y Objetividad

1110 Independencia de la Organización

1120 Objetividad Individual

1130 Impedimentos a la Independencia u Objetividad

1200 Pericia y Debido Cuidado Profesional

1210 Pericia

1220 Debido Cuidado Profesional

1230 Desarrollo Profesional Continuado

1300 Programa de Aseguramiento de Calidad y Mejora

1310 Evaluaciones del Programa de Calidad

1311 Evaluaciones Internas

1312 Evaluaciones Externas

1320 Reporte sobre el Programa de Calidad

1330 Utilización de Realizado de Acuerdo con las Normas

1340 Declaración de Incumplimiento

NORMAS SOBRE DESEMPEÑO

2000 Administración de la Actividad de Auditoría Interna .

2010 Planificación

2020 Comunicación y Aprobación

2030 Administración de Recursos

2040 Políticas y Procedimientos

2050 Coordinación

2060 Informe al Consejo de Administración y a la Dirección Superior

2100 Naturaleza del Trabajo

2110 Gestión de Riesgos

2120 Control

2130 Gobierno

2200 Planificación del Trabajo

2201 Consideraciones sobre Planificación

2210 Objetivos del Trabajo

2220 Alcance del Trabajo

2230 Asignación de Recursos para el Trabajo

2240 Programa de Trabajo

NORMAS SOBRE ATRIBUTOS

1000 Propósito, Autoridad y Responsabilidad

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las *Normas*, y estar aprobados por el Consejo.

1000.A1 La naturaleza de los servicios de aseguramiento proporcionados a la organización debe estar definida en el estatuto de auditoría. Si los servicios de aseguramiento fueran proporcionados a terceros ajenos a la organización, la naturaleza de esos servicios también deberá estar definida en el estatuto.

1000.C1 La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría.

1100 Independencia y Objetividad

La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

1110 Independencia de la Organización

El director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades.

1110.A1 La actividad de auditoría interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

1120 Objetividad Individual

Los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar conflictos de intereses.

1130 Impedimentos a la Independencia u Objetividad

Si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes. La naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

1130.A1 Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables. Se presume que hay impedimento de objetividad si un auditor interno provee servicios de aseguramiento para una actividad de la cual el mismo haya tenido responsabilidades en el año inmediato anterior.

1130.A2 Los trabajos de aseguramiento para funciones por las cuales el director ejecutivo de auditoría tiene responsabilidades deben ser supervisadas por alguien fuera de la actividad de auditoría interna.

1130.C1 Los auditores internos pueden proporcionar servicios de consultoría relacionados a operaciones de las cuales hayan sido previamente responsables.

1130.C2 Si los auditores internos tuvieran impedimentos potenciales a la independencia u objetividad relacionados con la proposición de servicios de consultoría, deberá declararse esta situación al cliente antes de aceptar el trabajo.

1200 Pericia y Debido Cuidado Profesional

Los trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional.

1210 Pericia

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

1210.A1 El director ejecutivo de auditoría debe obtener asesoramiento competente y asistencia si el personal de auditoría interna carece de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.

1210.A2 El auditor interno debe tener suficientes conocimientos para identificar los indicadores de fraude, pero no es de esperar que tenga conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.

1210.A3 Los auditores internos deben tener conocimiento de los riesgos y controles clave en tecnología informática y de las técnicas de auditoría disponibles basadas en tecnología que le permitan desempeñar el trabajo asignado. Sin embargo, no se espera que todos los auditores internos tengan la experiencia de aquel auditor interno cuya responsabilidad fundamental es la auditoría de tecnología informática.

1210.C1 El director ejecutivo de auditoría no debe aceptar un servicio de consultoría, o bien debe obtener asesoramiento y ayuda competente, en caso de que el personal de auditoría carezca de los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para desempeñar la totalidad o parte del trabajo.

1220 Debido Cuidado Profesional

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica infalibilidad.

1220.A1 - El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar:

➤ El alcance necesario para alcanzar los objetivos del trabajo.

- La relativa complejidad, materialidad o significatividad de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento.
- La adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
- La probabilidad de errores materiales, irregularidades o incumplimientos.
- El costo de aseguramiento en relación con los potenciales beneficios.

1220.A2 Al ejercer el debido cuidado profesional el auditor interno debe considerar la utilización de herramientas de auditoría asistida por computador y otras técnicas de análisis de datos.

1220.A3 El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos. Sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por sí solos, incluso cuando se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados.

1220.C1 El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional durante un trabajo de consultoría, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo.
- La complejidad relativa y la extensión de la tarea necesaria para cumplir los objetivos del trabajo.
- El costo del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales.

1230 Desarrollo Profesional Continuado

Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

1300 Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia. Este programa incluye evaluaciones de calidad externas e internas periódicas y supervisión interna continua. Cada parte del programa debe estar diseñada para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor y a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoría interna cumple con las *Normas* y el *Código de Ética*.

1310 Evaluaciones del Programa de Calidad

La actividad de auditoría interna debe adoptar un proceso para supervisar y evaluar la eficacia general del programa de calidad. Este proceso debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

1311 Evaluaciones Internas

Las evaluaciones internas deben incluir:

- Revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoría interna, y

- Revisiones periódicas mediante auto evaluación o mediante otras personas dentro de la organización, con conocimiento de las prácticas de auditoría interna y de las *Normas*.

1312 Evaluaciones Externas

Deben realizarse evaluaciones externas, tales como revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización.

1320 Reporte sobre el Programa de Calidad

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los resultados de las evaluaciones externas al Consejo.

1330 Utilización de Realizado de Acuerdo con las Normas

Se anima a los auditores internos a informar que sus actividades son "realizadas de acuerdo con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*". Sin embargo, los auditores internos podrán utilizar esta declaración sólo si las evaluaciones del programa de mejoramiento de calidad demuestran que la actividad de auditoría interna cumple con las *Normas*.

1340 Declaración de Incumplimiento

Si bien la actividad de auditoría interna debe lograr el cumplimiento total de las *Normas* y los auditores internos deben lograr el cumplimiento total del *Código de Ética*, puede haber casos en los cuales no se logre el cumplimiento total. Cuando el incumplimiento afecte el alcance general o el funcionamiento de la actividad de auditoría interna, debe declararse esta situación a la dirección superior y al Consejo.

NORMAS SOBRE DESEMPEÑO

2000 Administración de la Actividad de Auditoría Interna

El director ejecutivo de auditoría debe gestionar efectivamente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización.

2010 Planificación

El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

2010.A1 - El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

2010.C1 El director ejecutivo de auditoría debe considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basado en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor, y mejorar las operaciones de la organización. Aquellos trabajos que hayan sido aceptados deben ser incluidos en el plan.

2020 Comunicación y Aprobación

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisorios significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación. El director ejecutivo de auditoría también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

2030 Administración de Recursos

El director ejecutivo de auditoría debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.

2040 Políticas y Procedimientos

El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna.

2050 Coordinación

El director ejecutivo de auditoría debe compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de aseguramiento y servicios de consultoría relevantes para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

2060 Informe al Consejo y a la Dirección Superior

El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente al Consejo y a la alta dirección sobre la actividad de auditoría interna en lo referido a propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, cuestiones de gobierno

corporativo y otras cuestiones necesarias o requeridas por el Consejo y la alta dirección.

2100 Naturaleza del Trabajo

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

2110 Gestión de Riesgos

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

2110.A1 - La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.

2110.A2 La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

2110.C1 Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.

2110.C2 Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

2120 Control

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

2120.A1 Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

2120.A2 Los auditores internos deben cerciorarse del alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que hayan sido establecidos y de que sean consistentes con aquellos de la organización.

2120.A3 Los auditores internos deben revisar las operaciones y programas para cerciorarse de que los resultados sean consistentes con los objetivos y metas establecidos, y de que las operaciones y programas estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados.

2120.A4 Se requiere criterio adecuado para evaluar controles. Los auditores internos deben cerciorarse del alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos.

Si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación. Si no fuera apropiado, los auditores internos deben trabajar con la dirección para desarrollar criterios de evaluación adecuados.

2120.C1 Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los controles compatibles con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de debilidades de control significativas.

2120.C2 Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

2130 Gobierno

La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización.
- Comunicar eficazmente la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización.
- Coordinar eficazmente las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos y la dirección.

2130.A1 La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.

2130.C1 Los objetivos de los trabajos de consultoría deben ser compatibles con los valores y las metas generales de la organización.

2200 Planificación del Trabajo

Los auditores internos deben elaborar y registrar un plan para cada trabajo, que incluya el alcance, los objetivos, el tiempo y la asignación de recursos.

2201 Consideraciones sobre Planificación

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.
- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.

- La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.
- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

2201.A1 Cuando se planifica un trabajo para partes ajenas a la organización, los auditores internos deben establecer un acuerdo escrito con ellas respecto de los objetivos, el alcance, las responsabilidades correspondientes y otras expectativas, incluyendo las restricciones a la distribución de los resultados del trabajo y el acceso a los registros del mismo.

2201.C1 Los auditores internos deben establecer un entendimiento con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas, y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este entendimiento debe estar documentado.

2210 Objetivos del Trabajo

Deben establecerse objetivos para cada trabajo.

2210.A1 Los auditores internos deben realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes a la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de esta evaluación.

2210.A2 El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.

2210.C1 Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de riesgo, control y gobierno, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.

2220 Alcance del Trabajo

El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.

2220.A1 El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.

2220.A2 Si durante la realización de un trabajo de aseguramiento surgen oportunidades de realizar trabajos de consultoría significativos, deberá lograrse un acuerdo escrito específico en cuanto a los objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y otras expectativas. Los resultados del trabajo de consultoría deben ser comunicados de acuerdo con las normas de consultoría.

2220.C1 Al desempeñar trabajos de consultoría, los auditores internos deben asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir los objetivos acordados. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo, estas restricciones deberán tratarse con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo.

2230 Asignación de Recursos para el Trabajo

Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados para lograr los objetivos del trabajo. El personal debe estar basado en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

2240 Programa de Trabajo

Los auditores internos deben preparar programas que cumplan con los objetivos del trabajo. Estos programas de trabajo deben estar registrados.

2240.A1 Los programas de trabajo deben establecer los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implantación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

2240.C1 Los programas de trabajo de los servicios de consultoría pueden variar en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo.

2300 Desempeño del Trabajo

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

2310 Identificación de la Información

Los auditores internos deben identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.

2320 Análisis y Evaluación

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.

2330 Registro de la Información

Los auditores internos deben registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

2330.A1 El director ejecutivo de auditoría debe controlar el acceso a los registros del trabajo. El director ejecutivo de auditoría debe obtener aprobación de la dirección superior o de consejeros legales antes de dar a conocer tales registros a terceros, según corresponda.

2330.A2 El director ejecutivo de auditoría debe establecer requisitos de custodia para los registros del trabajo. Estos requisitos de retención deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos.

2330.C1 El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas sobre la custodia y retención de los registros del trabajo, y sobre la posibilidad de darlos a conocer a terceras partes, internas o externas. Estas políticas deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos sobre este tema.

2340 Supervisión del Trabajo

Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo, y el desarrollo profesional del personal.

2400 Comunicación de Resultados

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo.

2410 Criterios para la Comunicación

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción.

2410.A1 La comunicación final de los resultados del trabajo debe incluir, si corresponde, la opinión general y/o conclusiones del auditor interno.

2410.A2 Se alienta a los auditores internos a reconocer en las comunicaciones del trabajo cuando se observa un desempeño satisfactorio.

2410.A3 Cuando se envíen resultados de un trabajo a partes ajenas a la organización, la comunicación debe incluir las limitaciones a la distribución y uso de los resultados.

2410.C1 Las comunicaciones sobre el progreso y los resultados de los trabajos de consultoría variarán en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo y las necesidades del cliente.

2420 Calidad de la Comunicación

Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.

2421 - Errores y Omisiones

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

2430 Declaración de Incumplimiento con las Normas

Cuando el incumplimiento con las *Normas* afecta a una tarea específica, la comunicación de los resultados debe exponer:

- Las *Normas* con las cuales no se cumplió totalmente,
- Las razones del incumplimiento, y
- El impacto del incumplimiento en la tarea.

2440 Difusión de Resultados

El director ejecutivo de auditoría debe difundir los resultados a las partes apropiadas.

2440.A1 El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales a las partes que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración.

2440.A2 A menos de que exista obligación legal, estatutaria o de regulaciones en contrario, antes de enviar los resultados a partes ajenas a la organización, el director ejecutivo de auditoría debe:

- Evaluar el riesgo potencial para la organización.
- Consultar con la alta dirección y/o el consejero legal, según corresponda.
- Controlar la difusión, restringiendo la utilización de los resultados.

2440.C1 El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales de los trabajos de consultoría a los clientes.

2440.C2 Durante los trabajos de consultoría pueden ser identificadas cuestiones referidas a gestión de riesgo, control y gobierno. En el caso de que estas cuestiones sean significativas, deberán ser comunicadas a la dirección superior y al Consejo.

2500 Supervisión del Progreso

El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

2500.A1 El director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.

2500.C1 La actividad de auditoría interna debe supervisar la disposición de los resultados de los trabajos de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente.

2600 Decisión de Aceptación de los Riesgos por la Dirección

Cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que pueda ser inaceptable para la organización, debe discutir esta cuestión con la alta dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría y la alta dirección deben informar esta situación al Consejo para su resolución.

1.2.5 EL MUESTREO EN LA AUDITORÍA INTERNA

A manera de constatar la efectividad y la eficacia del sistema del control interno en la práctica, el auditor interno habrá de examinar la documentación y los registros contables y operativos y determinar entonces si el sistema funciona para lo que fue creado.

Es decir, con el levantamiento de información realizado por el auditor en la etapa inicial de la auditoría (el Estudio Preliminar), se logra documentar el desarrollo de los procesos existentes y el o los flujos de la información y de la comunicación existente en el entorno objeto de la presente revisión. Hasta entonces, los controles aparentes y la posibilidad “mínima” de riesgo inherente y de control de la operación, aseguran la protección de los intereses y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sin embargo, y con la finalidad de constatar la veracidad de lo anterior, el auditor deberá probar la suficiencia y la efectividad de los “controles” existentes hasta el momento identificados en la etapa mencionada, valiéndose para ello, del muestreo estadístico como una herramienta de auditoría. Método por medio del cual, el auditor puede a través del examen de una muestra, conocer e identificar la situación real del o de los procesos a saber.

“Muestreo y Prueba son términos usados comúnmente para describir lo mismo, a saber: el proceso para obtener información acerca del conjunto de una población o universo (el total de alguna cosa) examinando sólo una parte del mismo.”³⁹

No obstante, el uso de ésta herramienta dependerá en muchas ocasiones del tamaño de la población a examinar la cual en la mayoría de los casos, es normalmente grande dado el tamaño de la misma operación o de la propia organización, sin embargo, y de acuerdo al criterio del auditor responsable de la revisión, habrá de determinar el empleo o no de ésta herramienta, pues finalmente es una opción más a considerar en la auditoría.

Al respecto inclusive, pudieran existir otras situaciones las cuales pudieran impedir el uso del muestreo como el caso de encontrarse con poblaciones en extremo pequeñas, y por su importancia, justifique un examen documental al 100%; por ejemplo, las actas del

³⁹ Lockheed Aircraft Corporation, Manual de Muestreo para Auditores, (Obra traducida y publicada por el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, México 1998, pág. 3.

Comité de Dirección celebradas a una fecha determinada a efecto de identificar la contundencia de las situaciones observadas y comentadas al logro efectivo del objetivo organizacional.

Sin embargo, el uso de ésta herramienta trae por consecuencia, las siguientes ventajas al auditor en poco tiempo invertido:

- a) Conocer una población a través de una muestra seleccionada completamente al azar (requisito indispensable en la aplicación del muestreo estadístico).

Al efecto, cabe desatacar que la muestra determinada habrá de ser representativa de una población en particular seleccionada inminentemente al azar, pues cada uno de los elementos o partidas de la población, deberán tener la misma probabilidad de ser seleccionada.

La observancia respecto al estatus de una determinada población o parte determinada de un proceso en particular, será sólo eso, una opinión respecto a la población o parte examinada de dicho proceso.

Por ejemplo; en el proceso de compras, si el auditor sólo evalúa la recepción de las mercancías, sólo podrá opinar sobre ésta parte del proceso, no así por el resto de las operaciones inherentes al mismo como es el proceso para la selección de la compra, la correcta aprobación y autorización de las compras, el flujo y la autorización de las facturas, el pago a proveedores, etc.

- b) Los resultados de la muestra serán objetivos, inalterables de juicio alguno.

Debido a la selección aleatoria de las partidas integrantes de una población dada mediante el muestreo estadístico, los resultados de las prueba serán sustentables y objetivos, evitando con ello, distorsiones por la supuesta selección sesgada a juicio del auditor.

Cuando el auditor utiliza su juicio para seleccionar las partidas de una población, sólo obtiene información de lo examinado, es decir, el resultado de la prueba estará sesgado.

Pese a las desventajas de utilizar el muestreo de juicio y a lo sesgado de sus resultados, un número considerable de auditores lo utilizan dada la facilidad con la que se aplica, y no a través de una muestra estadística.

La selección de las partidas a través de éste tipo de muestreo, se logra normalmente por los criterios siguientes:

- ✓ Al total arbitrio e intuición del auditor.
- ✓ Por tener a la mano un archivo con la información de lo que se pretende analizar.
- ✓ Por importes significativos de las partidas.

No obstante, existe y es de la profesión reconocida, ésta técnica también llamada muestreo dirigido o de criterio, utilizada en situaciones en donde el auditor no necesite contar con una precisión y un nivel de confianza estipulados y satisfacer a la medida de las circunstancias, el objetivo particular de la auditoría.

Por ende, la selección de las partidas será totalmente subjetiva sin embargo, el auditor debe cuidar su opinión en cuanto a evitar se entienda que los resultados de la prueba sean aplicables a toda la población (de antemano sesgada), con el mismo grado de confianza matemática del muestreo estadístico.

- c) Aplicación sencilla y rápida, permitiendo ahorro en tiempo para el logro de resultados sobre una población en particular y por ende, en el costo de la revisión con la reducción de tiempo.
- d) Mayor movilidad del personal de auditoría, permitiendo en su caso, la cobertura de diferentes operaciones y redistribución del mismo, a lo largo y ancho de la auditoría.

Así mismo, y para evitar sesgos en la objetividad de los resultados que se obtengan del muestreo estadístico, los siguientes, son reglas consideradas para ello previo a la utilización de ésta herramienta:

1. Examinar sólo una parte del universo o población.
2. La muestra deberá ser representativa del universo.
3. Cada una de las partidas del universo, deberá tener la misma probabilidad de ser seleccionada.
4. El universo y las partidas a examinar, deberá estar exento de sesgo alguno.
5. Basar la opinión del auditor, sólo de la población de donde se extrajo la muestra.
6. Evitar inclinaciones personales o de interés particular en la selección y acomodo del universo a muestrear.

Dependiendo de la distribución y del registro del universo, el auditor determinará el método de muestreo y la técnica de selección para obtener la muestra de auditoría. Entre los métodos de muestreo más utilizados en el campo de la auditoría, son los siguientes:

- El muestreo de Atributos,
- El muestreo de Variables,
- El muestreo de Descubrimiento, y
- El muestreo Dirigido

El Muestreo de Atributos es el método comúnmente más utilizado por los auditores internos, para evaluar las características o atributos en una muestra de partidas o transacciones basado en el número de veces en que éstas cualidades ocurren en un proceso determinado. Es decir, a través de éste tipo de muestreo, el auditor se orienta para determinar el grado de cumplimiento de tales atributos relacionados particularmente con los controles establecidos para el logro de los objetivos departamentales u organizacionales.

El Muestreo de Variables, relacionado principalmente con la determinación del tamaño de una población y enfocado principalmente al “cuánto” de dicha población, el auditor tiene por objeto, determinar la validez de una población dada decidiendo el nivel deseado de confiabilidad y el grado deseado de precisión expresados normalmente en porcentajes y convertidos a pesos.

El Muestro de Descubrimiento determina la recurrencia de las deficiencias detectadas y la probabilidad de la existencia o no, de una deficiencia en particular. Es utilizado normalmente para explorar y descubrir la ocurrencia de deficiencias lo cual justificaría una investigación más profunda a la población objeto de la investigación. Se Apoya de cuadros especiales que indican la probabilidad de ocurrencia en un tamaño de muestra de una población con cierto grado de ocurrencia.

El Muestreo Dirigido según se indico en líneas anteriores, es aplicado en situaciones que de acuerdo al criterio del auditor, es necesario su empleo en lugar de una muestra estadística y en las cuales no es necesario contar con un grado de precisión estipulada. Aunque es indispensable el entendimiento básico del muestreo estadístico, para entonces decidir por la aplicación de éste tipo de muestreo fincado bajo el libre albedrío del auditor, mucho de los auditores lo utilizan dada la facilidad de su aplicación, excluyente de toda base matemática.

Una vez determinado el método de muestreo, el auditor deberá de elegir la selección para obtener una muestra representativa de la población cuyos resultados puedan proyectarse al universo total de donde fue extraída la muestra respectiva.

Los siguientes, son técnicas que normalmente utilizan los auditores internos bajo métodos estadísticos para la selección de las muestras. Una vez desarrollado el método de muestreo, el auditor habrá entonces de seleccionar la técnica para seleccionar la muestra del universo objeto de la revisión. Las técnicas son;

- ✓ Por números aleatorios,
- ✓ Por intervalos,
- ✓ Estratificado y
- ✓ Por conglomerados.

El Muestreo por Números Aleatorios requiere de la selección al azar de cada una de ellas partidas integrantes de la población con la misma oportunidad de ser seleccionadas. Existen poblaciones que por características propias de las partidas no se encuentran totalmente integradas en un mismo universo, en éste en caso y para evitar sesgar una partida del universo, se homologan todas y cada una de las partidas con un número único pero consecutivo entre si y correlacionadas con las tablas de números aleatorios.

El Muestreo por Intervalos o Sistemático se enfoca a la selección de las partidas por intervalos uniformes en toda la población a muestrear de tal manera que haya un intervalo igual entre cada una de las partidas a seleccionar. Lo importante a considerar antes de utilizar éste muestreo, es verificar que las partidas integrantes de la población no se encuentren ordenados, a efecto de que el resultado de la muestra sea efectivamente sesgado y no dirigido por el acomodo de las partidas del universo.

El Muestreo estratificado es utilizado cuando existen amplias diferencias en las características de las partidas a muestrear, de tal manera que el universo se separa en dos o más grupos denominados estratos, muestreándose por separado cada uno de los estratos del universo. Los resultados que se obtengan de cada una de las pruebas efectuadas pueden presentarse por separado o bien conjuntarse a efecto de lograr una percepción general del universo.

El **Muestreo por Conglomerados** es utilizado cuando la dispersión del universo es muy grande, dividiendo entonces la población en grupos o conglomerados para después revisar en su totalidad o en forma aleatoria, los elementos del grupo seleccionado. Para evitar sesgo alguno en la selección de las partidas, es recomendable que cada conglomerado se integre de manera muy parecida, por una gran variedad de elementos que conforman al universo en su conjunto.

1.2.6 EL CÓDIGO DE ÉTICA

Con la finalidad de promover una cultura ética en la profesión de la auditoría interna, y ante la confianza depositada al auditor interno por parte de los directivos de toda organización, el Instituto emitió el Código de Ética sobre la gestión de riesgos, control y dirección.

No obstante, cabe mencionar la existencia de dos perspectivas entorno al campo de la ética en las empresas, una enfocada desde el punto de vista técnico dirigido al logro de los objetivos empresariales, y la otra enfocada a la persona en la toma de decisiones, quien en muchas de las veces, toma partido en las decisiones aún en contra de sus propios valores éticos.

De acuerdo con el catedrático de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga el Dr. Alfredo Aguirre Sádaba, "no existe una ética empresarial, sino una ética de las personas que están dentro de la empresa, es cierta la existencia de ciertos códigos de comportamiento y valores internos, pero la responsabilidad de su cumplimiento es de cada uno particularmente"⁴⁰

"Es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de auditoría interna, ya que ésta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y confianza".⁴¹

⁴⁰ Aguirre S. Alfredo. Economía y Administración. Edit. P. Halley, Portugal 2000. pág. 49.

⁴¹ www3.thiia.org/ecm/guide/-frame.cfm?doc_id=929.

Con la ética por escrito al interior de una empresa a través de la existencia de un Código de Ética, reduce en gran medida un sin número de conflictos interpersonales y departamentales, y es coadyuvante a los cooperación mutua al logro no sólo de los objetivos departamentales o divisionales, sino al logro organizacional de la empresa, mejorando en consecuencia su imagen al exterior de la misma y supone la existencia sustancial del concepto de los últimos años, el de la calidad total.

Lo anterior no quiere decir que por la existencia de un Código de Ética al interior de la empresa, asegure el éxito de la misma pero disminuye el riesgo de no lograrlo. Un comportamiento no ético crea disfunciones en la organización y un ambiente de desconfianza mutua entre el personal de la misma, así como al exterior de la empresa “se puede engañar a algunos una vez, pero no se puede engañar a todos todo el tiempo”.

Además de abarcar el enunciado relativo a la definición de la auditoría interna, se conforma esencialmente de dos componentes, Principios y Reglas de conducta.

PRINCIPIOS:

Respecto a los Principios considerados por el Instituto y de los cuales se espera sean aplicados y cumplidos por los auditores internos adscritos o no a dicho Instituto, son; Integridad, Objetividad, Confidencialidad y Competencia, descritos brevemente a continuación:

- Integridad:** La integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.
- Objetividad:** Los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado.
- Confidencialidad** Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- Competencia** Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesaria al desempeñar los servicios de auditoría interna.

REGLAS:

Así mismo, el Instituto emitió las siguientes reglas de conducta para orientar el desempeño de los auditores internos considerando como marco de referencia, los mismos principios mencionados anteriormente:

- Integridad:** Los auditores internos:
- I. Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
 - II. Respetarán las Leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la Ley y la profesión.
 - III. No participarán a sabiendas de una actividad ilegal ó de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría interna o de la organización.
 - IV. Respetarán y contribuirán a los legítimos y éticos de la organización.
- Objetividad:** Los auditores internos:
- I. No participarán en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar o aparente perjudicar, su evaluación imparcial. Incluye las que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- Confidencialidad** Los auditores internos:
- I. Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.
 - II. No utilizarán información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.
- Competencia** Los auditores internos:
- I. Participarán sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.

CAPÍTULO 1

1.3 La Auditoría Operacional

1.3 AUDITORÍA OPERACIONAL

1.3.1 CONCEPTO

La Comisión de Auditoría Operacional con la finalidad de unificar criterios sobre éste tipo de auditoría e identificar el trabajo del contador público a través de ésta disciplina, emitió su primer boletín para describir desde el objetivo y alcance de ésta auditoría hasta la metodología normalmente empleada y su utilización por ciclos de transacciones.

La auditoría operacional por la naturaleza de su alcance, requiere de un alto contenido de creatividad, pues sus recomendaciones se enfocan principalmente a la eficiencia operativa de la entidad. Situación que por el hecho de implicarse directamente a la operación de la empresa, la interrelaciona con aspectos administrativos lo cual fortalece sus recomendaciones a las situaciones encontradas.

La Comisión en dicho boletín cita el concepto que debiera de entenderse por la auditoría operacional “al servicio profesional que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa en la entidad”.⁴²

El AICPA define a la auditoría operacional y como “un examen sistemático de las actividades de una organización (o de un segmento estipulado de las mismas) en relación con objetivos específicos a fin de evaluar el comportamiento, señalar las oportunidades de mejorar y generar recomendaciones para el mejoramiento o para favorecer la acción”⁴³.

1.3.2 OBJETIVO

A considerar por el concepto de la auditoría operacional, pareciera que el objetivo principal de ésta auditoría sería el enfoque meramente al flujo transaccional de las transacciones, sin embargo, por la descripción de su concepto, la finalidad principal es la aportación que pueda dar para incrementar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las operaciones.

⁴² Comisión de Auditoría Operacional, Auditoría Operacional. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México ISBN 1998, Párr. 5.

⁴³ www.aicpa.org

Es decir, a través de la auditoría operacional lo que se pretende es involucrarse en el flujo del proceso operacional a efecto de eliminar o corregir, el diseño de las operaciones o de los procesos que se ejecutan a lo largo y ancho del flujo transaccional de las operaciones de la entidad y que de cierta manera, obstaculizan la eficacia de los objetivos trazados.

La Comisión por su parte, cita en el boletín comentado, el objetivo de la auditoría operacional el cual “se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia de las entidades” conforme a los siguientes pasos:

- a) Emitir opiniones sobre el estado actual de lo examinado, fundamentado principalmente en el diagnóstico que logre hacer sobre los obstáculos que impiden el accionar operacional en determinados procesos y procedimientos, y lograr los objetivos esperados.
- b) Participar en el diseño de sistemas y procedimientos que permitan en la medida de lo posible, eficientizar los resultados operacionales esperados, e
- c) Implementar cambios e innovaciones al proceso transaccional en su conjunto a efecto de habilitar clara y permanente, el flujo transaccional de las operaciones en una entidad.

“La auditoría operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad”⁴⁴.

Con tal objetivo, y el enfoque preventivo a la ocurrencia de hechos al logro de las metas y de los objetivos trazados, la auditoría operacional analiza inclusive la probable existencia de respaldos en la infraestructura administrativa como generadores intencionales o circunstanciales de los mismos, recomendando consecuentemente, la solución pertinente que lo elimine o lo modifique para lograr lo planeado.

⁴⁴ ibid 42, pág. 11

1.3.3 ALCANCE

Con la finalidad de contar con un sistema administrativo más eficiente para su operación, para afrontar adecuadamente las amenazas al logro de objetivos y aprovechar las oportunidades al mejoramiento continuo de los procesos operativos, anticipándose a los constantes cambios y alcanzar cambios para lograr una situación óptima, la auditoría interna toma un papel preponderante en su aplicación, al considerar dentro de su alcance, el conocimiento de las razones por las cuales indicadores de ineficiencia existen en el ambiente interno de la empresa.

La necesidad de contar con métodos y procedimientos de trabajo que permitan anticiparse a los mencionados cambios, encauzan a la auditoría operacional a un enfoque moderno de los sistemas administrativos más dinámicos y flexibles rompiendo por ende, con procedimientos y estructuras organizacionales al desempeño exacto y tradicional establecido tradicionalmente por los altos mandos de la organización.

“Las auditorías operativas generalmente se realizan para satisfacer una combinación de los siguientes objetivos:

- a) Evaluación del desempeño, Los resultados de la organización se comparan con las políticas, estándares y metas establecidas por la administración u otros criterios de medición apropiados.
- b) Identificación de oportunidades para mejorar. De la evaluación del desempeño, el auditor reconoce generalmente, oportunidades para obtener una mayor economía, eficiencia o eficacia.
- c) Elaboración de recomendaciones para mejorar o para alguna acción futura. Las recomendaciones varían dependiendo de la naturaleza del problema y las oportunidades para mejorar. En algunos casos, el auditor hará recomendaciones específicas. En otros, podría ser necesario que recomiende un estudio adicional”.⁴⁵

El alcance de la auditoría operacional considera la interrelación que existe entre todos los departamentos al logro de una operación. Es decir, su vinculación en los procesos y el contacto directo con el personal de la empresa, lo habilita a inmiscuirse inclusive de manera informal, a identificar situaciones específicas de la operación.

⁴⁵ Operational Audit Engagements, American Institute of Certified Public Accountants, USA 1999, pág. 17.

Le permite observar directamente las operaciones los requerimientos de la operatividad de una empresa, dinamizan en ocasiones los resultados de la producción a costa de los medios que se requieran para ello (el fin justifica los medios), sin embargo, éste énfasis coadyuvante a la eficacia de los hechos, descuida la eficiencia de los mismos, cual meta presupuestal en donde lo que se busca son números de ventas o de artículos colocados sin considerar la recuperación de los mismos a través del cobro de los mismos.

1.3.4 METODOLOGÍA

La Metodología de la auditoría operacional de conformidad con el Comité de Auditoría Operacional, se basa en la familiarización, la investigación y análisis, diagnóstico e informe de resultados.

A) FAMILIARIZACIÓN

La familiarización es la parte de la auditoria en donde el auditor identifica el conjunto de operaciones y de transacciones ejecutadas próximas a auditar, considerando para ello, tres puntos esenciales para la familiarización adecuada del área a auditar, los cuales son el estudio ambiental, el estudio de la gestión administrativa y la visita a las instalaciones.

a.1) Estudio Ambiental

En esta etapa, el auditor obtiene información que le permite identificar áreas críticas de la empresa o situaciones específicas del área a auditar, la estructura organizacional y lineamientos establecidos al logro de objetivos trazados.

En coordinación con la alta dirección de la empresa o directores divisionales, identifica la importancia de determinadas áreas que auditadas podrían mejorar la eficiencia esperada de éstas, y eliminar la incertidumbre de la suficiencia de sus resultados.

a.2) Estudio de la Gestión Administrativa

El auditor estudia la puesta en práctica del proceso administrativo a efecto de analizar el alcance de posibles deficiencias o indicadores de indeficiencia que pudieran estar poniendo en riesgo, lograr los objetivos trazados. Desde la planeación de objetivos y de los procedimientos a realizar para su consecución, hasta las medidas de control establecidas para vigilar su cumplimiento.

a.3) Visita a las Instalaciones

Una vez familiarizado el auditor con el recabo de información en las fases anteriores y con el uso de entrevistas formales e informales, recorre las instalaciones para identificar el flujo normal de las operaciones, la distribución de las áreas participantes en los distintos procesos que conforman las transacciones habituales al interior de la empresa o división departamental que se este auditando.

Así mismo, entrar en contacto directo con el personal que interviene en los procedimientos o en los procesos levantados, familiariza al auditor con el personal a efecto de lograr disipar asperezas y conformar un ambiente de trabajo que permita al auditor moverse a discreción a lo largo y ancho de la división, logrando a la vez, mayor apertura del auditado a los requerimientos del auditor.

“que mediante entrevistas informales conozca de ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma”.

B) INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

A efecto de contar con elementos de juicio suficientes para determinar la evaluación más pertinente, el auditor habrá de contar con la documentación y la información completa recabada en la fase anterior.

Analizando la información recabada, y determinando faltante de la misma, el auditor recurrirá a la obtención de la misma por otros canales, ya sea por antecedentes de revisiones anteriores (como antecedentes de la presente revisión) o de medios que le permitan obtener de manera objetiva, la información relativa al área a auditar.

“En el caso de que la empresa carezca de información respecto de la competencia o de las estadísticas necesarias para evaluar la operación, el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones necesarios para obtener elementos de juicio suficientes”⁴⁶.

“El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación

⁴⁶ ibid 42, parr. 31

en las Cámaras y Asociaciones a las que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos, etc.”⁴⁷

A efecto de evitar tiempos innecesarios al recabo de la información, el auditor habrá de planear cuidadosamente las investigaciones pendientes de ejecutarse sin perder de vista el objetivo de su revisión y no dejarse influenciar de la información recaba de hechos similares (pero no iguales).

Para ello, el comité de Auditoría Operacional recomienda la ejecución de entrevistas formales oportunas que le permitirán al auditor lograr la objetividad en el recabo de la información aludida, desarrollando cuestionarios apropiados al tipo de evidencia que se desea obtener. Estas entrevistas podrán realizarse con el personal encargo de la administración directa de las funciones u operaciones objeto de la presente revisión con la finalidad de asegurar la veracidad de lo que en realidad ocurre en la operación o área a auditar.

Recaba la información lo más completo posible y con la veracidad de la situación real del área u operación auditada, el auditor procederá al análisis o examen de la misma para determinar la eficiencia y la efectividad de la operación en cuestión.

Durante la familiarización con la operación, se comentó del estudio de la gestión administrativa en donde el auditor estudiaría la práctica de dicha gestión para conocer en forma general sus alcances y sus características esenciales.

En esta fase de la auditoría, el auditor procederá a la evaluación de la gestión administrativa que se ejecuta en el área auditada considerando para ello cada una de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

“De la planeación, deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente; en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre si y con áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación; respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios que

⁴⁷ ibid 42, parr. 32

hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas; en cuanto al control, que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado, especial interés tiene para el auditor operacional los mecanismos de programación y presupuestación así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación”⁴⁸.

C) DIAGNÓSTICO

Evaluada la documentación y la información obtenida en la fase anterior, el auditor analiza los hallazgos encontrados para considerar la interpretación adecuada de los mismos, identificando aquellos que describen notorias fallas de eficiencia. Para ello, la metodología del Comité de Auditoría Operacional menciona tres fases con las cuales precisa el diagnóstico de la información examinada, la fase creativa, reverificación de hallazgos y elaboración del informe.

c.1) Fase Creativa

En ésta fase, el auditor obtiene una panorámica de las situaciones encontradas y sus probables soluciones antes de precisar las observaciones y las recomendaciones definitivas.

“Sumarizados los hallazgos se procederá como sigue:

- a) Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la empresa para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que le rodean o bien, compararlos con modelos ya establecidos;
- b) Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior.
- c) Considerar el costo – beneficio del modelo diseñado”.

c.2) Reverificación de hallazgos

Con la finalidad de precisar el diagnóstico definitivo de la auditoría, conviene entonces precisar los hallazgos para evitar por interpretaciones de los hechos, concluir en situaciones de aparente ocurrencia, cuando en realidad es otra y generar opiniones encontradas con el personal encargado de la administración del área o división auditada.

⁴⁸ ibid 42, parr. 48.

Para ello, el Comité de Auditoría Operacional sujeta el modelo del inciso "a)" anterior, a una nueva verificación conforme a lo siguiente.

- "a) Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurar que las diferencias son importantes.
- b) Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.
- c) Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucrados.
- d) Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello;
- e) Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haber detectado en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores o más complejos problemas o agravarán los existentes"⁴⁹.

c.3) Elaboración del Informe

Previo a la entrega del informe definitivo de la auditoría operacional, se elabora un borrador del informe con la finalidad de presentarlo a los involucrados y corroborar con ellos los hallazgos encontrados, así mismo, asegurar con los auditados los puntos a plasmar en el cuerpo del informe.

"discutir con los involucrados el borrador de informe persigue el doble propósito de asegurarse de que se trata de hallazgos reales y que los involucrados coinciden con su existencia precisamente en la forma en que se describe en el borrador"⁵⁰.

Cabe destacar, que los hallazgos por su trascendencia de lo detectado, pueden comentarse en el momento en que son localizados dada la urgencia de su aplicación toda vez de generar un carácter correctiva de la situación encontrada. Así también, habrán situaciones de menor importancia las cuales habrán de conservarse como antecedente para la próxima revisión e inclusive omitirse del informe formal u oficial, sin embargo, se debe comunicar al funcionario a efecto de ejecutar su aplicación dada la conveniencia de la misma.

⁴⁹ ibid 42, parr 40.

⁵⁰ Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Auditoría Operacional", México, ISBN 1998, 7ª edición, párr. 41, pág. 33

D) INFORME DE RESULTADOS

Finalmente el informe de la auditoría operacional es el resultado o producto final del examen practicado, el cual se entrega a la Alta dirección de la empresa o al director de la división auditada.

El informe particularmente trae por objeto, describir objetivamente las situaciones encontradas a lo largo de la revisión y que inciden con la eficiencia operativa de la empresa o división examinada.

Punto importante del cuerpo del informe, es el apartado dedicado al alcance del examen practicado, en donde se describe el alcance de la responsabilidad asumida con la dirección de la empresa o de la división en su caso, precisando el objetivo de la revisión, las operaciones revisadas, las limitaciones del examen, entre otras.

Con la finalidad de lograr la utilidad esperada de éste documento, el informe presenta a manera de diagnóstico y de manera jerarquizada los hallazgos de la revisión destacando su efecto y su referencia a una descripción más detallada sobre los problemas detectados.

Aunado a lo anterior, el informe se enriquece con la propuesta de sugerencias específicas a los hallazgos descritos, describiendo inclusive, recomendaciones globales a la mejora en esencia de la eficiencia de lo examinado. Dicho enriquecimiento se logra por la orientación de las sugerencias a la disminución del riesgo de control operativo, aumentar la eficiencia y aspectos que puedan contribuir al logro de los objetivos institucionales y divisionales, según sea el caso.

Las sugerencias de las situaciones encontradas se recomienda se incluyan inmediatamente después de los hallazgos descritos. Las sugerencias pueden ser tan específicas como lo requiera el esclarecimiento de la situación encontrada con su respectiva solución.

1.3.5 LA AUDITORÍA INTERNA Y LA AUDITORÍA OPERACIONAL

La auditoría interna por tradición, se ha identificado con actividades básicas de control financiero y con la revisión de estrados financieros. El enfoque del auditor interno hacia actividades operacionales, le hace más participe en la organización y brinda un servicio más completo a la dirección.

La cobertura actual del auditor interno a la consideración de ambos enfoques en la planeación de sus revisiones, no lo disocia a una auto denominación de auditor interno financiero o auditor interno operacional. Dicha expansión hacia otras actividades diferentes a los aspectos de tipo financiero, dio oportunidad de demostrar la asociación de las áreas operativas con las contables directa o indirectamente.

La involucración del auditor interno en las actividades operativas de la organización, trae por beneficio al propio auditor, enriquecer la estrategia de sus alcances. Es menester de la organización contar con la cobertura completa de las revisiones de la auditoría interna a áreas contables – financieras, orillando inevitablemente al auditor interno a introducirse en área operacionales. La relación entre éstas áreas llamadas financieras y operacionales, es muy estrecha, si hacemos énfasis en que las cifras de los estados financieros nacen de las operaciones que les dieron origen.

Con el objeto de otorgar un mejor servicio a la dirección de la organización, el auditor interno revisa las actividades básicas de una manera preventiva y no partiendo de situaciones reportadas hasta la causa de su origen (cual enfoque de auditoría externa, la cual parte de resultados finales hacia la forma como se alcanzaron). Buscando la efectividad de la operación, el auditor interno enfoca su contribución en el bienestar económico de la organización.

“Una auditoría operacional es una auditoría no financiera cuyo objeto es la revisión, evaluación y la creación de sistemas administrativos con la finalidad de lograr la mayor eficiencia y efectividad en las operaciones y procedimientos de la organización, así como una mejor productividad de los empleados”⁵¹

⁵¹ David S. Kowalczyk, “Cadmus Operational Auditing”, New York, USA 1987, John Wiley & Sons, pág. 1

Este enfoque de servicio del auditor interno hacia la administración, está orientado a la asistencia de las necesidades operacionales de los altos niveles directivos a la eficiencia operativa de la organización. La relación entre la auditoría interna y la auditoría operacional, está direccionado hacia el mismo objetivo de asistir a la alta dirección buscando el máximo bienestar a la misma, expectante de la ejecución eficiente de la función gerencial, buscando solución a las situaciones operacionales y gerenciales encontradas.

“Un examen con enfoque operacional lleva directamente al problema de las diversas interpretaciones que puede dar el auditor interno para definir el alcance de su revisión. El problema principal es si la revisión se debe efectuar a una función dada o al total de las responsabilidades operacionales de una organización”⁵²

1.3.6 LA AUDITORÍA OPERACIONAL Y LA AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría financiera normalmente denominada a la ejecutada por auditores externos, como ya indico en el apartado anterior, parte de los resultados finales de la organización reflejados en los estados financieros enfocada principalmente a la razonabilidad de las cifras que presentan dichos estados financieros a una fecha determinada, para de ahí, continuar con la forma por medio de la cual fueron logrados.

La auditoría externa actualmente practicada en su etapa preliminar o de planeación, la inicia entre otros procedimiento con la obtención de información de los procesos que intervienen en los ciclos de transacciones para lograr los objetivos organizacionales. Es decir, su examen lo inicia con la extensión al estudio y evaluación del control interno extendiendo su revisión hacia las funciones operativos involucradas con el ciclo económico productivo relacionadas con el control interno contable – financiero.

Producto de dicho alcance, la Comisión de Normas y procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala en el boletín 3050 (Estudio y Evaluación del Control Interno) debe comunicar al cliente sobre las debilidades o desviaciones relacionadas con la estructura del control interno formulando y proporcionando sugerencias para mejorar dicha estructura y aumentar la eficiencia de la operación de la entidad.

⁵² Victor Brink / Herman UIT, Auditoría Interna Moderna”, México, ECAFSA 1988, 4ª edición, pág. 110

Bajo este sentido en donde la auditoría externa se involucra en políticas y procedimientos que influyeron en los saldos de los estados financieros, interactúa con los procedimientos de la auditoría interna dirigidos a la evaluación de la efectividad de las operaciones de la organización y sus resultados.

Sin embargo, y dado el distinto enfoque de las dos diferentes auditorías en cuanto a sus propósitos y metodologías en la evaluación a la efectividad de la contribución al logro de las cifras presentadas, convergen en sus esfuerzos en la solidez del sistema de control interno contable en la organización sujeta a auditoría.

CAPÍTULO 1

1.4 El Control en la Auditoría



1.4 EL CONTROL EN LA AUDITORÍA

1.4.1 ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL

Con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos y de las metas de la organización, el control como actividad dentro de toda empresa, juega un papel importantísimo en el diseño de medidas y mecanismos que permiten a la alta dirección vigilar y monitorear el cumplimiento o no conforme a los objetivos acordados.

Es a través del control por el cual la alta dirección (que para su tratamiento en lo sucesivo lo denominaré "Administración") mide también la actuación y la responsabilidad en general de los empleados, con objeto de asegurar se realicen las funciones diseñadas y más que eso, la productividad esperada.

Para ello, el administrador requiere primeramente de contar con un objetivo y un plan bien definidos para controlar entonces el desarrollo óptimo de la operación intrínseca de la empresa, la coordinación y el control de cualquiera de las funciones de la organización.

El manejo de ésta función implica en todo momento, el estudio constante de los planes trazados y la vigilancia a desviación o incumplimiento alguno a lo preestablecido, para en su caso analizar las causas, corregirlas y tomar las medidas pertinentes a efecto de evitar vuelvan ocurrir tales desviaciones o incumplimientos.

A efecto de realizar un control efectivo y eficiente al interior de la empresa, se exige contar con un adecuado sistema de control diseñado a las necesidades y a las circunstancias del tamaño de la misma, permitiendo a la administración de ésta, asegurar que los eventos se logren conforme a lo establecido y se cumplan los objetivos organizacionales. Dicho sistema habrá de cumplir entre otros, con los siguientes requisitos:

- ✓ Estar diseñado conforme a la naturaleza específica de cualquier departamento en particular.
- ✓ Que señale en la estructura de la organización, la responsabilidad de la ejecución de los controles específicos, para facilitar y agilizar la corrección de su desviación.
- ✓ Que involucre controles objetivos, claros y verificables.
- ✓ Que contenga controles económicos y flexibles.
- ✓ Que los controles identificados detecten con anticipación, cualquier desviación a lo planeado.

No obstante lo anterior, el control por si mismo crea en el personal de la empresa aversión y resistencia dada la coerción a la libertad de acción del propio personal. El grado de tolerancia del personal a la aceptación de los controles depende en gran medida de la consideración de éste (dada su experiencia, habilidad y conocimiento de la empresa o de la actividad a controlar) en la toma de decisiones en su establecimiento.

Con la finalidad de lograr mayor receptividad de los mecanismos de control por parte del personal, la administración deberá primeramente estar convencida de su existencia y de su aplicación a efecto de lograr los objetivos organizacionales. Así mismo, habrá de promover la razón - aunque obvia -, por la cual los controles desde su punto de vista son necesarios al logro de dichos objetivos con la inserción de éstas a lo largo y ancho de los procesos establecidos para ello.

En repetidas ocasiones, el establecimiento de controles es interpretado por el personal de la empresa como "un tratado de imposiciones de los patrones" (dueños de la empresa) producto de una injustificada razón de no confiar en la responsabilidad del personal y por ende, imponer una serie de controles que a la postre con el tiempo y de no ser diseñados y establecidos adecuadamente, sólo entorpecen las relaciones laborales entre los niveles superiores de la empresa y los niveles inferiores de la misma.

La Administración para evitar ésta interpretación errónea del personal, habrá de comprender dicha resistencia y explicar con gentileza al personal, los objetivos del proceso, la importancia de su participación en él (concensando en algunos casos el diseño de determinados controles y la necesidad del cumplimiento de los controles establecidos).

Ante todo, la Administración habrá de evitar el uso de la arbitrariedad en la implantación de los controles, demostrando flexibilidad a la intolerancia del personal. En realidad, el problema principal en la implantación de un sistema de control, es el propio personal de la empresa.

La Administración para lograr una mejor condición en la instalación de un sistema de control, definirá primero el objetivo de instalar determinado control, su alcance y su viabilidad, y las normas o políticas que de ello emanen (en donde en ocasiones se hace hincapié del apoyo del personal quien por consenso se ha logrado la implantación de

determinados controles) con el deseo vehemente de lograr los objetivos trazados por la empresa respaldados en la efectividad del proceso de control.

Así también, buscará que los controles sean susceptibles de ser medidos, lo que le permitirá a la vez, hacerse llegar de elementos que le faciliten la tarea de medir y evaluar los resultados contra lo esperado. Es decir, además de lograr el diseño y la implantación de controles susceptibles de medir, se crea automáticamente, el atributo de comparar lo establecido contra lo obtenido, permitiendo con ello, analizar con oportunidad las causas principales de las variantes o desviaciones correspondientes.

No obstante, el análisis de las desviaciones encontradas, en muchas ocasiones, el administrador no es el encargado o el responsable directo de ejercer ésta función, sino del personal o Departamento especializado enfocado principalmente al establecimiento y vigilancia de las medidas de control mejor conocidos como Unidades o Departamentos de Control, quien a la vez, se encarga del seguimiento a las acciones correctivas acordadas.

De esta manera, los controles diseñados y establecidos actuarán como una serie de elementos básicos de comprobación. La falta de una comprensión del proceso de control como de los controles mismos, dificultará la función implícita de toda administración y el logro de soluciones efectivas y resultados prácticos a la consecución de los objetivos organizacionales.

1.4.2 EL CONTROL Y LA ORGANIZACIÓN

Hablar de organización no implica encasillar a toda empresa desde el punto de vista estructural, arrinconada en el "simple" hecho de realizar un conjunto de tareas apoyadas tan solo de los recursos fundamentales y propios de una empresa (materiales, humanos y económicos) orientados a la maximización de un objetivo determinado ya sea de lucro, socia o político.

La visión de una organización puede considerarse desde un punto de vista global o individual, diferenciadas principalmente en el primer caso por ser una unidad integral en su conjunto y en la segunda, en cuanto al comportamiento integral e interno de la organizacional bajo la existencia de incentivos a la relación interpersonal, liderazgo y a la existencia de gente compenetrada con la filosofía de la empresa.

El primero de los enfoques mencionados, observa el punto macro de toda organización conceptualizado al conjunto de gente o sistema coordinado y orientado al logro común de objetivos organizacionales, cuyo objeto preponderante es la adquisición y uso de recursos confiadamente en la eficiencia para la producción de productos y servicios. Daniel Katz y Robert L. Kahn definen a la organización como "un dispositivo para lograr mejor, con los medios de un grupo, algún propósito"

Sin embargo, caer en el exceso de la teoría Taylorista puede ser malo en cualquier sistema económico, pues dentro de sus teorías, separa al obrero del trabajo creativo relegándolo al apéndice de una máquina debido a que toda tarea de un sistema era planeada por la dirección de la empresa.

Al arribo del enfoque de Henri Fayol en el campo administrativo y a diferencia de Taylor, abordó la misma problemática pero vista de la dirección general hacia abajo, y no del taller hacia arriba (Taylor) y destaca la importancia de la creatividad para el desarrollo de las organizaciones aprovechando la iniciativa de sus colaboradores.

De esta consideración, nace la importancia de reconocer el segundo de los enfoques enunciados, pues a la organización de acuerdo con diversos autores se le identifica como al conjunto de gente trabajando entre si al logro de un objetivo común y como bien lo mencionan y lo reconocen, toda organización se finca en un conjunto de personas..., sin embargo, la consideración de la creatividad del factor humano y su interrelación en la empresa, es el resultado de la mezcla entre las características personales en el ambiente dentro del cual ocurre el comportamiento y la cultura organizacional.

Acorde a su época, Elton Mayo a través de sus experimentos, demostró el aumento de la productividad en la empresa prestando atención al personal de la misma, con el uso de la psicología logró persuadir a los trabajadores de la empresa con el simple hecho de invitarlo a formar parte en el desarrollo de sus experimentos provocándole un incentivo de distinción respecto al personal no escogido para ello, lo que trajo en consecuencia al paso de determinado tiempo, un incremento considerable de la productividad.

Así mismo, con Mayo nace la identificación de la existencia de grupos formales e informales al interior de la organización, los cuales por su origen, influían de manera importante en la productividad de las empresa. El primero de los grupos, nacían de la

estructura establecida por la alta dirección identificada en el organigrama de la empresa con la señalización jerárquica de sus funciones y su responsabilidad asignada.

El segundo de los grupos (el informal), nació y de pequeñas agrupaciones formadas de la relación intrínseca del propio personal de la empresa fincadas principalmente en el contorno de la amistad, de la camaradería, del aprecio, la simpatía y del mutuo entendimiento de las necesidades personales.

Con ello nació a la vez un lenguaje singular entre los trabajadores para ponerse o no de acuerdo en mantener determinados comportamientos para incrementar la productividad ante la conformidad o no de las políticas establecidas en la empresa (las cuales eran observadas en su cumplimiento por los grupos formales y a quienes se les veía como capataces incondicionales de los "patrones" y no como colaboradores iguales a ellos luchando por un objetivo en común).

Sin embargo, las pretensiones de Mayo de solucionar los problemas de la empresa atendiendo sólo a los problemas del personal, no fue del todo suficiente al haber descuidado aspectos organizacionales esenciales para el desarrollo de la empresa.

La gerencia actual, requiere estar conciente tanto de su propia responsabilidad como la del empleado a efecto de propiciarle incentivos que lo estimulen al rendimiento continuo y su adaptación en la medida de lo necesario, al Sistema de Control Gerencial. Con ello, la administración se ve así mismo en la necesidad de involucrar entre sí ambos controles, formales y los informales (nacidos de la creatividad del personal) para el mejoramiento de la actividad organizacional y de la vida diaria de la empresa.

Esta conjunción de controles en la gran mayoría de las empresas, crea la cultura organización de la misma, sin embargo, éste tipo de grupos informales no dejan de inquietar a la administración general de la empresa, que pudieran en determinado momento, presentar una situación complicada al cumplimiento adecuado de los objetivos empresariales, y enfocarse por el contrario, al logro de sus propios objetivos.

De lo anterior, clasifican entonces al control en tres grandes grupos, formales (regulados a través de los canales organizacionales), informales (asociados con la organización informal) y los asociados intrínsecamente con las metas de la administración, los cuales

teóricamente se conjuntan al logro común de los objetivos empresariales, sin embargo, en la práctica casi nunca es logrado en su totalidad.

La forma de hacer o no hacer ante la variedad de funciones y de operaciones de la empresa, han orillado en la historia de la administración al desarrollo de principios organizacionales o administrativos los cuales desde la existencia de Fayol fueron establecidos y de los cuales, considero importante citar sólo algunos para efectos didácticos:

➤ **División del Trabajo**

Corresponde al orden natural de organizar las funciones para producir más con los mismos recursos.

➤ **Autoridad y Responsabilidad**

A la autoridad la define como “el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer” y como consecuencia natural la responsabilidad que emana de la autoridad conferida.

➤ **Unidad de Mando**

A éste principio, Fayol lo destacó como el más importante de los principios establecidos dada la incidencia de conflictos laborales por la dualidad de mando pues dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, en su caso, habrá de aplicarse el de línea directa de mando.

➤ **Unidad de Dirección**

Señaló la importancia de tender a un mismo fin basado en un programa, en un plan y dirigido por una dirección.

➤ **Remuneración al Personal**

En la medida de lo posible, el salario deberá ser justo y equitativo independientemente del esquema o de la forma como se haya acordado el desempeño de las labores y la paga por ello.

➤ **Orden**

Establecido para poner las cosas en su lugar, clasificar la información de la empresa y buscar ejecutar las operaciones conforme al orden establecido.

➤ **Espíritu de Grupo**

Con la finalidad de fomentar la integridad o el espíritu de grupo, Fayol abarca la importancia cada vez más creciente de crear un espíritu de trabajo en conjunto y con ello, una cohesión de personal satisfactoria que propicie el logro de los objetivos de la empresa.

Sin embargo, y a pesar de la existencia de tales principios que soportan el accionar de la alta dirección y a la ingerencia de la misma en procurar y vigilar la aplicación diaria en la vida operativa de la empresa, la variedad o variabilidad operativa de las funciones por sí misma, limita el desarrollo y la eficacia esperada de las mismas (figura 1.4.2 -A).

Los coautores mexicanos Orozco Ochoa y Jiménez Salazar del libro "el nuevo paradigma de la competitividad" enuncian al respecto lo siguiente "Así como los médicos eran los principales verdugos de sus pacientes al ignorar la teoría, microbiana, los directivos actuales en Occidente son quienes están llevando a la quiebra a sus empresas al no entender la teoría viral de la administración llamada Variabilidad"⁵³

El Dr. William Edwards Deming decía "si alguien me preguntara que le definiera en forma concisa qué es calidad, le diría que es la reducción de la variabilidad"⁵⁴

Dicha variabilidad a lo largo del tiempo, ha provocado la necesidad de generar ajustes y cambios al curso de la dinámica organizacional con la finalidad de fortalecer las decisiones de la alta dirección al logro de los objetivos organizacionales en pro de la productividad, es decir, a través del control organizacional, la empresa finca sus bases para asegurarse del cumplimiento de los objetivos generales de control coadyuvantes a la vez del cumplimiento de los objetivos específicos de control (como se podrá ver más adelante).

⁵³ Francisco J. Orozco Ochoa y Rafael Jiménez Salazar, "El nuevo Paradigma de la Competitividad", México, Edit Panorama, 1998, pág. 13

⁵⁴ Deming, W.E. "Calidad, Productividad y Competitividad, La Salida de la Crisis", Diaz de Santos, España, 1988, pág. 73

INFLUENCIA DE LA VARIABILIDAD OPERATIVA



Figura 1.4.2 -A

1.4.3 EL CONTROL, ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El control como etapa o elemento del proceso administrativo, es la función administrativa encargada de medir y evaluar el desempeño del personal en el cumplimiento de los controles establecidos por la administración con la finalidad de asegurar que los objetivos y los planes establecidos se logren conforme a lo acordado.

La existencia de planes y objetivos claros al logro de los objetivos organizacionales, apoyan tanto al administrador como al auditor, a controlar tanto el desempeño y el funcionamiento de las actividades operativas como a evaluar tal desempeño y las funciones ejecutadas conforme a lo esperado respectivamente.

La relación del control respecto al resto de las etapas del proceso administrativo, prescribe de cierta forma el comportamiento del personal en la ejecución de las distintas fases administrativas, sin embargo, es importante aclarar la interrelación del control con cada una de dichas fases.

Con la planeación, la relación es totalmente intrínseca, pues es a través de ésta fase en donde los objetivos organizacionales o departamentales cobran fuerza y proveen la referencia de los aspectos o puntos a controlar, es decir, a pesar de que la planeación precede al control, la planeación no se puede lograr por sí misma, requiere del control para determinar y asegurar se cumplan tanto las funciones planeadas como las funciones a implantar al logro preciso de metas específicas departamentales al logro de las organizacionales..

Con la organización, el control se convierte en una herramienta fundamental al cumplimiento de los objetivos institucionales. El establecimiento desde una estructura organizacional hasta la determinación de funciones sistemáticas para alcanzar las metas de la empresa, son tareas específicas de la fase de la organización en el proceso administrativo, sin embargo, con la intención de alcanzar un sano diseño organizacional, la sistematización de las funciones hace posible la función del control pues es a través del orden de las actividades la eficiente asignación de las tareas, la delegación de la autoridad y el cumplimiento de las responsabilidades.

La integración en el proceso administrativo involucra y mantiene personal dentro de la estructura de la organización. Selecciona candidatos conforme a requerimientos específicos de fuerza de trabajo o mano de obra a desempeñar las funciones previamente planeadas. Es en ésta fase del proceso administrativo en donde la fase del control arraiga el adecuado cumplimiento de su objeto de ser, pues es a través del recurso humano la conducción y el cumplimiento honesto de ejecutar las medidas de control diseñadas a lo largo y ancho de la organización.

La Dirección conduce y guía al personal al logro conjunto de los objetivos organizacionales. El mando y la supervisión propios de ésta fase en particular, son a la vez administrados y vigilados por la alta administración, quienes a través de la administración del Sistema de Control Gerencial, ministran la responsabilidad entre los directivos y las acciones soporte que demande el control.

1.4.4 EL CONTROL INTERNO

El control interno para toda organización, es la base a través de la cual las operaciones, los procedimientos, los métodos y los registros contables, fincan su desarrollo natural al logro de los objetivos institucionales. El control interno de acuerdo con las Declaraciones sobre Normas de Auditoría emitidas por el American Institute of Certified Accountants (AICPA) y promovidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia”⁵⁵.

Así mismo, para efectos de precisar el alcance del estudio y evaluación del control interno, el Instituto de acuerdo a los propios objetivos del control interno, pronunció la subdivisión del control interno en contable y en administrativo, siendo los dos primeros (proteger los activos y verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables) los considerados para conformar el concepto de los controles contables y los restantes (promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia) al concepto de los controles administrativos.

Los controles contables “comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen que ver principalmente y están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros”⁵⁶.

Los controles administrativos “comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y que, por lo común, sólo tienen que ver indirectamente con los registros financieros”⁵⁷.

⁵⁵ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Declaraciones sobre Normas de Auditoría”, SAS 1, México, 1991, sección 320, párr. 9, pág. 29

⁵⁶ Ibid 55, párr. .10 inciso a

⁵⁷ Ibid 55, párr. .10 inciso b

1.4.5 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Con la finalidad de lograr un mayor entendimiento sobre el control interno, considero importante comentar acerca de la estructura del mismo, integrada de políticas y procedimientos para proporcionar la seguridad razonable de alcanzar los objetivos de la organización y base para el auditor para evaluar el impacto de los controles en una entidad.

De conformidad con los pronunciamientos de las Normas y procedimientos de auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la estructura se conforma de cinco elementos de control interno, a saber, ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control y la vigilancia.

A) AMBIENTE DE CONTROL

De acuerdo a las condiciones del ambiente interno de la empresa, la administración observa la necesidad de adoptar o de establecer medidas de control específicas para eliminar o disminuir la probabilidad de riesgo y proporcionar una seguridad razonable para lograr los objetivos de la empresa.

La consideración o no de establecer un mayor número de medidas de control depende en gran medida, del costo en el cual se incurre para disminuir la probabilidad de ocurrencia de una pérdida cualquiera.

El ambiente interno o ambiente de control, ha venido a constituir inherentemente una de las medidas de control integralmente mejor desarrolladas por la administración al mantenimiento y fomento efectivo del control interno de la empresa.

Comprende las acciones y las capacidades del personal de la empresa y constituye el marco en donde los procedimientos y las técnicas de control diseñados se interrelacionan con el resto de los elementos del control interno.

Un ambiente de control subestimado por una Dirección laxa en la efectividad del mismo, puede lograr la ineficacia de los controles establecidos y la vacilación del personal en oponerse a la violación de los mismos.

Contrario a lo anterior, un ambiente de control fomentado por la Alta Dirección de la empresa, con el compromiso efectivo a la vigilancia del cumplimiento estricto de los controles establecidos con el apoyo de las distintas instancias institucionales de control con las cuales cuenta la Entidad (División de Auditoría Interna, Departamentos de Control, Coordinación del control Corporativo, etc.) complementa la efectividad de los procedimientos y las técnicas de control establecidos.

La combinación de los siguientes factores representan el ambiente de control y ayudan a fortalecer o debilitar los controles de toda entidad "representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles"⁵⁸.

- a) Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.
- b) Estructura de organización de la entidad.
- c) Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.
- d) Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- e) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- f) Políticas y prácticas de personal.
- g) Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.

Al respecto, y a pesar de la existencia de varios modelos habilitados a la evaluación de los sistemas de control, el IIA considera al modelo propuesto por el Comité de Organizaciones Promotoras de la Comisión Investigadora (The Comite of Sponsoring Organizations -COSO- of The Treadway Commission) como el método más viable y la mejor guía desarrollada para evaluar el ambiente de control denominado por este comité como control integral o ambiente integrado de una empresa con la consideración de atributos que lo hacen útil a las circunstancias.

"Mientras que el reporte financiero es una responsabilidad importante del Comité de Auditoría, existen otros aspectos importantes de todo negocio relacionados a la protección

⁵⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas y Procedimientos de Auditoría", ISBN, México, 2004, boletín 3050, par. 7, Pág. 52

de los recursos, de la eficiencia, de la operación, de la economía y al cumplimiento de las normas, regulaciones y políticas las cuales son sumamente importantes”⁵⁹.

El ambiente de control bien entendido por la Administración, propicia las condiciones favorables al mantenimiento de un control interno confiable y por ende, la probabilidad mínima de la existencia de error material importante.

B) LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

Elemento de la estructura a través del cual las aseveraciones de la administración en los estados financieros es preponderante para identificar, analizar y administrar los riesgos relevantes que pudieran evitar la preparación razonable de los mismos conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o base alguna de contabilidad aceptada.

Estos riesgos a saber, pueden derivarse de circunstancias tales como cambios en el ambiente operativo o en la forma de realizar las operaciones con riesgos diferentes a los contemplados de origen, cambios estructurales con enfoques diferentes respecto al control interno, crecimientos acelerados que fôrcen los controles con el riesgo inherente de ignorarlos, nuevas tecnologías en los procesos productivos o en los sistemas de información que puedan cambiar los riesgos asociados con el control interno, etc.

El auditor habrá por tanto, evaluar la consideración de la administración al entendimiento suficiente o no de los riesgos inherentes de la entidad y las acciones que toma para minimizarlos. Evaluar, cómo la administración estima la probabilidad de ocurrencia y las acciones que considera para mitigarlos.

C) LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Son la herramienta establecida en la entidad para proporcionar información cuantitativa de las operaciones que realiza la misma a lo largo de su existencia. Incluye lo métodos y los registros para identificar, clasificar y registrar las operaciones cuantitativas de la entidad. La calidad de los sistemas influye en la oportunidad de la toma de decisiones para controlar las actividades y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

⁵⁹ The Institute of Internal Auditors, William G: Bishop III, “The Audit Committee and The Internal Audit Function. *The Institute of Internal Auditors Testimony to the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*”. *Directorship magazine*. June 1998, U.S.A. The IIA’s, pp. 7-10

Conforme al tamaño de la organización, la estructura, la naturaleza y al volumen de operaciones de la misma, la administración diseña entonces el sistema de contabilidad fincado bajo el principio contable de la Partida Doble o Dualidad Económica (como se le conoce actualmente), constituida de los siguientes elementos:

- 1) “Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines y,
- 2) Las fuentes de dichos recursos que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto”⁶⁰

Conforme a los pronunciamiento del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en cuanto a las características de la información contable, la utilidad de la información ésta en función de su contenido y de su oportunidad:

“El contenido informativo esta basado en: la significación de la información, es decir, en su capacidad de representar simbólicamente -con palabras y cantidades- la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación; la relevancia de la información, que es la cualidad de seleccionar los elementos de la misma que mejor permitan al usuario captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares; la veracidad, cualidad esencial, pues sin ella se desvirtúa la representación contable de la entidad, que abarca la inclusión de eventos realmente sucedidos y de su correcta medicina de acuerdo con las reglas aceptadas como válidas por el sistema; y por último, la comparabilidad, es decir, la cualidad de la información de ser válidamente comparable en los diferentes puntos de tiempo para una entidad y de ser válidamente comparables dos o más entidades entre sí, permitiendo juzgar la evolución de las entidades económicas.”

Los sistemas de comunicación influyen en la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los informes financieros.

D) LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Los procedimientos de control establecidos en una entidad, generalmente están diseñados para asegurar razonablemente se logren eficaz y eficientemente los objetivos organizacionales y departamentales de la misma. Del procesamiento diario de las transacciones de la entidad, los procedimientos de control normalmente de naturaleza preventiva o detectiva (como detonadores de control) persiguen diferentes objetivos que aplicados consistentemente, ayudan a la administración a minimizar o controlar los riesgos inherentes y de control.

⁶⁰ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados”, IMCP, México, 1998, boletín A-1, párr. 44

⁶¹ Ibid 6, párr. 17

Los procedimientos de control son establecidos principalmente para cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Que las transacciones y actividades específicas se encuentren debidamente autorizadas.
- b) Que exista adecuada segregación de funciones y de responsabilidades.
- c) Que el diseño y uso de los documentos y registros aseguren el correcto registro de las operaciones y evadan la duplicidad de las mismas.
- d) Que los dispositivos de seguridad para la protección de los activos funcionen adecuadamente.
- e) Que se mantengan evaluables a verificación alguna.

De acuerdo con los pronunciamientos del AICPA en las declaraciones sobre Normas de Auditoría, los pronunciamientos respecto a los procedimientos de control, los clasifica en dos categorías, primario y secundarios y de los cuales cita lo siguiente:

“Los procedimientos de control primarios, están diseñados para alcanzar uno o más objetivos de control específicos y generalmente se aplican en los puntos en donde pueden ocurrir errores o irregularidades en el proceso de transacciones y el manejo de activos”⁶².

La independencia de las funciones en la operación de la empresa, evita la posibilidad de cometer errores e irregularidades. Cualquier empleado que registre y a la vez tenga la función de conciliar los registros, esta ante la oportunidad (por convenir a sus intereses), de encubrir uno de los registros o de omitir por error uno de ellos.

En el primero de los catorce principios de Fayol División de Labores menciona a la “especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia”, por tanto, la estructura de una organización será más efectiva en la medida que refleje con precisión las funciones a desempeñar acorde a las capacidades de la persona, de tal manera que cada uno de los empleados contribuya a los fines de la empresa.

Es decir, el grado de eliminar o de disminuir la oportunidad de la generación de errores (involuntarios) o de irregularidades (premeditadas) al encubrimiento de registro alguno de la operación, depende en gran medida de la estructura de las funciones que el administrador realice al logro de los objetivos de la empresa.

⁶² Ibid 1, párr. 23, pág 94

En la sección 320.36 del SAS N° 1 de las declaraciones sobre las normas de auditoría, señala que los errores no son intencionales (fallas, equivocaciones o anotaciones incorrectas de registros) en tanto que las irregularidades son distorsiones intencionales (manipulación, alteración o malversación intencional de los registros).

"Los procedimientos de control secundarios, incluyen cualquier control administrativo u otras funciones de la gerencia que logren o contribuyan a lograr objetivos de control específicos... están diseñados básicamente para alcanzar objetivos administrativos más amplios y no son parte del proceso de transacciones y el manejo de activos"⁶³

A efecto de lograr entender el control interno establecido en la organización, el auditor habrá de documentar los procedimientos inmersos a lo largo y ancho de los procesos establecidos. Las formas de mayor uso por los auditores para lograrlo son la diagramación de los procesos mejor conocidos como flujogramas o diagramas de flujo, la narrativa de los procedimientos ejecutados y a través del diseño de cuestionarios de control interno (en muchas ocasiones diseñados a juicio del auditor).

D.1) Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo de los procesos, son descripciones gráficas del flujo de información en sistema alguno. Ayudan al lector, a obtener una visión global tanto de los procedimientos que se desarrollan de inicio a fin en un proceso, como de la extensión misma de cada uno de los procesos adscritos a la operación diaria de la empresa.

Las ventajas de éste procedimiento se denotan en el ahorro de tiempo que el auditor habría de invertir para narrar la descripción de cada uno de los eventos o procedimientos ejecutados por la operación en el día a día de la empresa.

El Diagrama de flujo, para su mayor comprensión y apoyo al entendimiento del control interno establecido, es seccionado por las áreas de responsabilidad involucrados a lo largo del proceso conforme a la ocurrencia de los eventos y al flujo de la información.

Algunos auditores combinan ésta técnica con la técnica narrativa de los procedimientos con la finalidad de reforzar el entendimiento de los procedimientos cifrados a través de símbolos diagramados.

⁶³ Ibid 1, párr 24, pág 94

Si bien se ha mencionado la utilidad de los diagramas de flujo y de su importancia en el levantamiento o recabo de información de los procesos y los procedimientos diseñados al logro de las metas establecidas, éstos también son acompañados de una columna lateral izquierda en el cuerpo del diagrama en donde se citan las notas que a juicio del auditor habrán de tomarse en cuenta a efecto de explicar –de cierta manera- el objetivo del procedimiento diagramado.

La simbología básica utilizada para representar los flujos de información propuesta por La American National Estándar Institute (ANSI) de la cual se ha adoptado algunos símbolos para la elaboración de diagramas de flujo se observan en la figura 1.4.5 –A.

D.2) Cuestionarios de Control

La formulación de cuestionarios de control es una herramienta en la que muchos auditores logran comprender mejor el alcance de la suficiencia y la eficiencia de los controles esperados utilizado inclusive para documentar el sistema de control interno.

Normalmente los cuestionarios se dividen conforme a los procesos integrantes de dicho sistema de la Entidad, sin embargo y conforme a los objetivos de control que los procedimientos de control deberían de cubrir a lo largo y ancho del proceso que se pretenda revisar.

Pese al tipo de preguntas que se puedan formular ya sean cerradas o abiertas, el diseño de las mismas, se orientan a la intención del auditor sobre lo que tenga en mente por auditar, es decir, a diferencia de los diagramas de flujo y de las narrativas de los procesos, los cuestionarios diseñados al logro de los objetivos de la auditoría, se diseñan para esclarecer el alcance de las pruebas sobre controles específicos que se pretendan auditar.

En el presente caso, las respuestas al cuestionario dieron la pauta para corroborar y esclarecer situaciones que a la postre Tanto el Director Divisional como la intención de dirigir la auditoría al Departamento de Control, permitieron detectar con oportunidad la identificación de desviaciones y las deficiencias a los controles establecidos y la vacilación del personal al cumplimiento de los mismos.

Símbolos de la Norma ANSI para elaborar Diagramas de Flujo

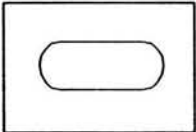
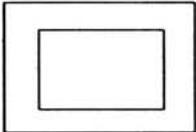
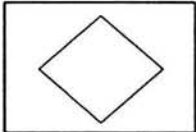
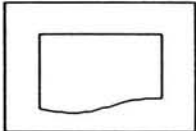
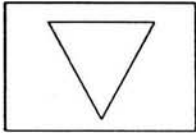
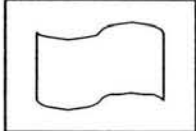
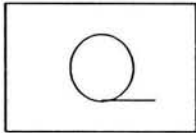
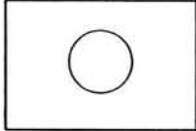
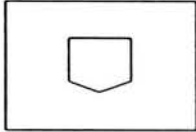
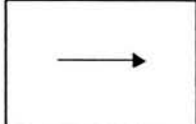
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Figura 1.4.5 -A

En muchas ocasiones como lo anterior, el cuestionario es tan solo una herramienta más del auditor que puede utilizar durante la planeación para el levantamiento de información, y es hasta la aplicación de las pruebas de cumplimiento y de sustancia, cuando las desviaciones y las deficiencias a los controles y los errores y las desviaciones a los procedimientos se detectan respectivamente.

D.3) Narrativas

Las narrativas o descriptivas de procesos son la descripción escrita del flujo de la información y de los procedimientos ejecutados a lo largo de los procesos establecidos.

Esta técnica para documentar los sistemas de control interno de documentación por parte del auditor es utilizada principalmente cuando el proceso no es tan complicado y no incurre en demasiado tiempo que atrase el plan de la auditoría.

Cabe hacer mención que la información recaba mediante esta técnica, debe el auditor de asegurarse de que contiene la misma información que contendría el diagrama de flujo en caso de haberse diagramado la información.

E) LA VIGILANCIA

La vigilancia constante al cumplimiento de los procedimientos conforme a lo establecido, ofrece la seguridad razonable de que dichos procedimientos funcionan para lo que fueron diseñados.

Los controles de supervisión generan por sí, la evidencia confiable del desempeño adecuado tanto del personal al logro de las funciones como al registro oportuno de los registros contables.

La supervisión efectiva al desarrollo adecuado de las transacciones, da oportunidad a los cambios necesarios a los cuales hayan de ajustarse éstas y advertir la premura de las acciones a ejecutar. Así mismo, el ejercicio una supervisión efectiva da pauta a la oportunidad para corregir acciones cuando se presenten errores o deficiencias en al operación.

Un considerable número de controles de supervisión establecidos a lo largo y ancho de la empresa, en muchas de las ocasiones son ejecutados de manera rutinaria, pareciendo inadvertir a la operación misma de posible errores e irregularidades, sin embargo, un gran número de tales controles son documentados y considerados como funciones administrativas expectantes a la adherencia de las políticas gerenciales, citando entre ellas, las iniciales de la revisión del supervisor, los controles de tiempos y movimientos, etc.

1.4.6 EL CONTROL GERENCIAL

Con la finalidad de replantear el concepto de control interno, gerentes operativos, financieros, contadores, auditores externos e internos, dieron serias perspectivas y llanas nociones y diferencias de lo que debería ser el control interno. Fue hasta 1992, cuando grandes firmas internacionales, AICPA, Theiia, FEI, IMA y AAA e inclusive con la consideración del diseño del reporte de COSO llamado El ambiente integral del control interno, presentaron como elemento de control los disparadores de control (Control Triggers) como criterios definidos para la aplicación de lo que podría describirse como practicas gerenciales de clase mundial.

Es decir, dado su desconocimiento ante el fundamento de las actuales practicas gerenciales como el enfoque al cliente, producción a tiempo, sistemas fuertes pero amigables, etc. El entorno del control a quedado tan solo incrustado en la teoría burócrata, lejos de la adhesión y aceptación en los ramos de la industria económicamente activa de toda sociedad, lo que ignorado su existencia arraigando en la sociedad burócrata desmantelando a la postre, algunas debilidades al entrono de la misma.

Cinco premisas consideradas como el argumento básico de su existencia, proveen el argumento a través del uso sencillo de reglas de deducción.

Premisa 1. El fundamento principal de éste control es asegurarse que las cosas correctas ocurran en el momento correcto.

Premisa 2. Un objetivo fundamental del control esta relacionado para evitar lo que sea.

Premisa 3. Por el estilo, los métodos de garantía podrían ser descritos como "métodos de control" o simplemente como "controles".

Premisa 4. Un elemento necesario es el principio de asegurarse que las cosas ocurran en el tiempo correcto para producir el ingreso esperado.

Premisa 5. Por definición, los métodos de iniciación controlado, pueden ser llamados "factores de control".

"El punto de ejecución controlado limita resultados... para iniciar la acción correcta en el tiempo correcto y evitar cualquier cosa. Cualquier otra cosa se considera una carencia de control. Simplemente como una materia de definición, los métodos de ejecución controlado pueden ser llamados disparadores de control. El punto de un disparador es iniciar alguna acción. El adjetivo "control" sugiere el inicio de una acción correcta, ejemplo; la decisión a la acción de la gerencia, es en el tiempo correcto"⁶⁴.

Los disparadores de control constituyen un método necesario de control para ejecutar acciones bajo el argumento básico de las premisas enunciadas anteriormente y esperar en consecuencia los resultados deseados.

Les son atribuidas implicaciones relacionadas con la confiabilidad, la eficiencia y la efectividad de las operaciones con la confianza de hacer las cosas correctas justo en el momento correcto, logrando con ello, reducir el incremento al costo operativo por la implementación frecuente de controles adicionales a la operación.

No obstante lo anterior, existen observaciones a tales premisas que declinan la aceptación de dichos disparadores. Aún en la teoría moderna sobre la ingeniería en control, tales disparadores no son identificados ni aceptados como tales. Son importantemente considerados para operaciones de clase mundial concluyendo en la necesidad inclusive de contar con otros controles para lograr un sistema completo de control interno.

Se puede apreciar la importancia del control interno en el ámbito mundial y sobre todo en el organizacional en donde es aplicable a todos y cada uno de las personas que la conforman. Basado principalmente en los objetivos organizacionales de la entidad y en el diseño de la planeación para lograrlos así como en el recurso humano preponderantemente y en una estructura organizacional la cual direcciona a la suma de los recursos materiales, económicos y humanos, la naturaleza del control podrá entonces

⁶⁴ www.usu.edu/~account/faculty/nelson/triggers.htm

tener un funcionamiento adecuado previo al diseño y al establecimiento de mecanismos de control y acciones complementarias que coadyuven a lograr tanto su objetivo como tal como al logro de los objetivos organizacionales ya sean éstos departamentales o institucionales.

La consideración de los objetivos organizacionales para diseñar los mecanismos de control que coadyuven a su realización, el control interno habrá en todo momento de ser rediseñado acorde a los cambios y a las circunstancias externas a la empresa por las cuales ésta deba dirigir el rumbo del negocio, buscando en todo momento, eficientizar en la medida de lo posible, el desarrollo de la operación sin perjudicar la suficiencia del mismo.

La naturaleza del control en toda organización, inserta su aplicación a través de los mecanismos o medidas de control diseñados a los largo y ancho de los procesos operativos y administrativos al logro de los objetivos y metas institucionales y departamentales respectivamente, valiéndose para ello, del convencimiento que el propio personal de la empresa haya asimilado, la aplicación de dichos controles.

Todo proceso de control esta direccionado a una variable o conjunto de variables sean estas desde una máquina hasta la misma organización. El personal de toda organización, es una de las variables más importantes a conciliar con las metas establecidas a lograr.

Ante la complejidad del propio sistema de control, la Administración de la empresa, apoya su intención en las Gerencias departamentales a través de las cuales, el Sistema de Control habrá de ser guiado y conducido a las metas deseadas.

Tal responsabilidad en las gerencias requiere no tan solo el coordinar, motivar, corregir errores e identificar irregularidades al logro independiente de sus propias metas como departamentos o áreas específicas de la empresa, sino, vigilar constantemente el desarrollo de los procesos conforme a lo planeado. Así mismo, mantenerse muy atento al desarrollo de los controles formales e informales con la finalidad de proveerse información de lo que realmente ocurre en la organización y corregir con oportunidad las variaciones respectivas.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Ante la complejidad del propio sistema de control y de la necesidad de la Alta Dirección de requerir del apoyo de los mandos medios de la empresa (las Gerencias), surge el Sistema de Control Gerencial desarrollado a través de la planeación, la ejecución y la evaluación; enfocado a la vigilancia y al cumplimiento de los acuerdos organizacionales, de las responsabilidades establecidas y de la información que facilite el ejercicio del control y la acción del conjunto de procesos que aseguren la operación y la realización de los objetivos organizacionales.

El control gerencial utiliza el "task control" o control operativo, como herramienta fundamental para asegurar se ejerza la eficiencia y la eficacia a cualquier nivel dentro de la empresa, entendiendo a la efectividad como el cumplimiento de lo establecido... trabajo que produce salidas de productos o servicios conforme a lo esperado y a la eficiencia como la cualidad de lograr más con menos.

El Gerente departamental utiliza el Sistema del Control Gerencial para detectar situaciones fuera de control. Su función, es asegurar que el trabajo se ejecute sea por el responsable directo de la función o por otro en su caso, por ausencia del primero. Los gerentes necesitan constantemente asegurarse de que el sistema de control gerencial se haga en el momento.

El Sistema incluye tanto las acciones para guiar y motivar el esfuerzo del personal al logro de las metas organizacionales como las acciones para corregir ejecuciones ineficientes e inefectivas. Los Sistemas de Control Gerencial se distinguen principalmente por las siguientes características:

- a) Enfocan su atención en programas de trabajo y en centros de responsabilidad (unidad organizacional encabezada por un gerente responsable de la misma) considerando a los programas un producto mediante el cual habrá de emprenderse a la vez, el desarrollo de otro producto, investigación o acción alguna al logro de la metas organizacionales.
- b) Procesar la información en dos sentidos, en la planeación de información en programas, presupuestos y normatividad y obtener información acerca del entorno externo e interno a la organización.
- c) Ayudar a la gerencia a mantener en un todo y en balance, el conjunto de las partes de la operación de la organización como un todo coordinado.

- d) Esta construido alrededor tanto de una estructura financiera en donde los recursos y las actividades de la organización están expresadas en unidades monetarias, así mismo, sobre bases no numéricas como reportes de operaciones por minuto, número de empleados, errores y porcentajes de ineficiencia.
- e) Tienden a la definición de horarios y patrones a seguir en la organización.
- f) Son un sistema integrado coordinado responsable de comparar y de conciliar todo el tiempo en las unidades organizacionales, la información recabada conforme a los propósitos establecidos.

El Sistema de Control Gerencial normalmente precedido por las funciones gerenciales es utilizado para guiar al personal mediante sus funciones al logro de los objetivos y las metas de la organización. Mucha de la información que utiliza (de manera económica) influye en la toma de decisiones y es considerada como medida psicológica para guiar, motivar, corregir y prevenir acciones que se desvíen de lo esperado.

Simultáneamente con los procesos del Control Gerencial, el Control Operativo implementa los detalles de las actividades para lograr las metas organizacionales. El Control Operativo se refiere al control detallado de los procedimientos del trabajo individual y consiste de las siguientes tres fases interrelacionadas:

1. De una identificación de puntos y actividades en cada una de las áreas y de otras operaciones donde las partidas del plan operativo son igualmente a lo ocurrido, dependiendo del grado de riesgo que la actividad estuviera fuera de control y del costo del control operativo necesariamente juzgado.
2. De una selección de los métodos y técnicas de control apropiados para cada una de las áreas identificadas, punto o actividad para prevenir o corregir desviaciones de lo establecidos.
3. Del constante aseguramiento de que el sistema de control es adecuado y que los empleados no aluden el sistema de control.

Cada una de las actividades ejecutadas en los procesos representan una operación posible de ser evaluada. El Control Operativo incluye los procesos para corregir o prevenir variación alguna de las actividades calendarizadas respecto a los objetivos, procedimientos o pasos a seguir.

El Control Gerencial y el Control Operativo tienen características comunes, ambos requieren de un ambiente interno de control para soportar la eficiencia, la competencia, la honestidad y la confianza corporativa de la organización, se rigen necesariamente de las incertidumbres y oportunidades internas por la desviación de la constante al logro de las metas organizacionales. Ambos requieren del uso de planes de control o de técnicas a aplicar (aunque diferentes) en los diferentes campos de acción de acuerdo al ambiente y a la incertidumbre de la operación organizacional.

Aunque las diferencias son mínimas entre ambos, el control gerencial principalmente es utilizado para el control de toda la organización y nace a partir del establecimiento de las estrategias institucionales al logro de los objetivos organizacionales desde el punto de vista macro, mientras que el control operativo funciona a partir del conjunto de reglas y procedimientos específicos a los procesos fincados al funcionamiento normal de la organización.

En tanto que el control gerencial es utilizado para proveer la seguridad razonable de que las acciones seguidas se ejecutan conforme a lo esperado, el control operativo vigila y provee normalmente un alto grado de seguridad de que la precisión de las reglas y los procedimientos se ejecuten conforme a lo establecido.

Los controles gerenciales están más dirigidos en gran parte al control de la gente, mientras que el control operativo se enfoca más al control de las cosas.

CAPÍTULO 2

Marco de Referencia

CAPÍTULO 2

2.1

El Sistema Financiero Mexicano



II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

2.1.1 ANTECEDENTES

En la tercera etapa del periodo colonial, época de mayor control y crecimiento económico de la Colonia, se crean las instituciones de crédito para sustituir a la Iglesia Católica y restarle fuerza a los hacendados y a los comerciantes como prestamistas (éstos últimos no reconocidos por la Nueva España como prestamistas oficiales) quienes por asociación con otros comerciantes, otorgaban financiamientos diversos principalmente a los mineros.

Nace entonces el Monte de Piedad de Ánimas establecida por Pedro Romero de Terreros como primera Institución de Crédito pero prendario, cuyas operaciones fundamentales eran los préstamos prendarios, la custodia de depósitos y la admisión de depósitos judiciales. Siete años después 1782, nace el Banco Nacional de San Carlos creado por el Rey Carlos III de España para fomentar el comercio en general y particularmente el de España.

Hasta 1830, Lucas Alamán, establece el Banco de Avío para promover industrias dado que su objeto era el de promoción industrial. Con la llegada del Imperio de Maximiliano y la desaparición de los bancos antes mencionados cuya finalidad primordial era apoyar a la crisis del gobierno mexicano, se crea en 1864 el Banco de Londres, México y Sudamérica (institución de capital inglés), por medio del cual se otorgaban créditos, se emitían billetes, se recibían depósitos y proporcionaba servicios a los negociantes que se dedicaban al comercio exterior.

Al igual que el banco de Londres se empiezan a crear bancos para la emisión de papel moneda como eran el Mexicano y el Santa Eulalia. Fue hasta la llegada al poder de Venustiano Carranza en 1914, cuando se decide suspender la emisión de papel moneda. Un año después, se crea la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito, a través de la cual se somete a los bancos al cumplimiento de la Ley, liquidando a los que la incumplían y cancelándoles concesiones.

En ese año (1915), se crea la bolsa de valores, y es hasta el año de 1917 y con fundamento en la Constitución Política de México, cuando se plantea un nuevo sistema financiero con el regreso del patrón oro como medio de intercambio y mercancía de uso.

Con la intención de reorganizar al sistema financiero mexicano y de reconciliar al gobierno con los banqueros, en 1925, se realiza la primera convención bancaria y se promulga la Ley General de –Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios y los estatutos de la Ley del Banco de México. A partir de entonces y hasta el año de 1976, el Sistema Financiero Mexicano no sufrió grandes modificaciones. Tres años después, se crea la Comisión Nacional Bancaria y la Asociación de Banqueros de México.

A partir de 1931, y con el perjuicio a la economía de México con la caída de los precios de sus productos básicos, nace la Ley Orgánica del Banco de México el cual queda como único responsable de la función de controlar el circulante y la emisión de billetes (o llamado con anterioridad papel moneda), funcionando así como el Banco Central del País. Es en éste año, cuando nace también la Ley Monetaria a partir de la cual se desmonetiza al oro dejando al peso de plata como unidad básica del sistema y el peso se devalúa de 2.26 a 2.65 pesos por dólar.

En 1932, se promulga la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito con la finalidad de promover el uso de instrumentos de crédito y disminuir el uso de la moneda corriente o circulante. Es hasta 1935, cuando a través de la Ley Monetaria se desmonetiza la plata como patrón para el intercambio por mercancías, con la finalidad de evitar fugas de capitales por la devaluación de la plata de 0.25 a 0.81 dólares por onza Troy.

A partir de 1934 y hasta 1937, se crean los bancos Nacional Financiera (1934), el Banco Nacional de Crédito Ejidal (1935) y en 1937, el Banco Nacional de Comercio Exterior. Es hasta 1938 cuando la devaluación de la moneda se incrementa a 4.50 pesos por dólar principalmente por la expropiación petrolera, la salida de capitales y la caída de las exportaciones a los Estados Unidos en donde durante los años de 1937 y 1938 sufre una gran depresión económica, desmotivando la importación de productos básicos de México.

Durante la segunda Guerra Mundial, México se vuelve a ver beneficiado con la exportaciones de productos básicos y regresando los capitales al país. El tipo de cambio se mantiene en 4.85 pesos por dólar de 1941 a 1947.

“Otro aspecto importante fue el establecimiento bajo el acuerdo de Bretón Woods, de instituciones que apoyaran el crecimiento y el comercio mundial como fueron el Banco Internacional de reconstrucción, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. En el ámbito nacional, el periodo de 1940-1955 se caracteriza por un fuerte crecimiento económico del 6.% promedio anual, sin precedente desde el inicio del siglo; altas tasas de inflación de 9.7% promedio anual y la aparición de un importante desequilibrio externo.”⁶⁵

Ante la carencia de un régimen legal que regulara las actividades bursátiles del país, en 1946, se establece el decreto que crea la Comisión Nacional Bancaria y de Valores su reglamento y hasta 1953, la Ley de la Comisión Nacional de Valores. A partir de entonces, y con la finalidad de fortalecer el Mercado de Valores, en 1960 surgen las bolsas de valores de Monterrey y de Occidente sin embargo, el esfuerzo en ese periodo fue en vano, debido a la poca importancia que le daban a las bolsas en ese entonces pues eran consideradas organizaciones auxiliares de crédito.

A partir de entonces y hasta 1975, el Banco de México y Nacional Financiera cobran gran importancia para el financiamiento económico del país, el cual a su vez era obtenido en del endeudamiento exterior, y para el fomento de la actividad económica mediante la creación de fideicomisos. Se crean los grupos financieros integrados por la banca especializada los cuales además de acumular el capital financiero, mantenían fuertes nexos con el capital industrial.

En este año, la nueva Ley del Mercado de Valores, es publicada en el Diario Oficial de la Federación con la finalidad de promover la importancia del mercado de valores y separarlo del mercado bancario, fortaleciendo de esta manera, el sentido profesional de la intermediación bursátil a través de las casas de bolsa o agentes de valores y con ello, desistir o prescindir de las funciones independientes de los agentes de valores o intermediarios de valores (erradicar la figura individual de las personas físicas) quienes inclusive estaban habilitados para vender, recibir fondos para realizar operaciones, operar en el piso y desarrollar análisis financieros al inversionista.

⁶⁵ www.geocities.com/mircagroup/sistema_financiero_mexicano.htm

Es hasta 1976 cuando el Sistema Financiero Mexicano cobra gran fuerza en el país con la creación considerable de instituciones de crédito caracterizando al sistema por el financiamiento a corto plazo propiciando la liquidez y el rendimiento financiero.

Conjuntamente, los grupos financieros o multibanca financiera oferentes de una gran demanda de servicios bancarios y financieros, agudizaba la concentración de capital y fomentaba un fuerte riesgo de conflictos de intereses entre sus participantes y con lo nexos que mantenían en con el campo de la industria.

“La creación de las instituciones bancarias en el país vino a solucionar problemas económicos, como la ociosidad de recursos monetarios que no daban ningún rendimiento particular ni colectivo. Con la creación de los Bancos vino la emisión de billetes y moneda para fines transaccionales, la intermediación financiera para fomentar el comercio nacional e internacional; además la Banca sirvió de soporte para la inversión pública y privada, canalizando en forma adecuada los recursos monetarios, mismos que eran depositados con plena confianza de los particulares en las instituciones, utilizándolos éstas en forma efectiva a través de créditos al comercio, industria y particulares”⁶⁵.

Para ese entonces, el Banco de México, (como Banco Central del país) ya cobraba gran fuerza en el Sistema Financiero Mexicano, pues además de concentrar las reservas bancarias del país, operar como cámara de compensación, fijar el encaje legal y redescantar documentos además de ser el banco de emisión, regulaba y controlaba la estructura crediticia y monetaria del país, desde el establecimiento de plazos hasta el otorgamiento o no de los créditos.

Para el año siguiente (1977), se crea el impuesto sobre utilidades brutas extraordinarias sin embargo, las ganancias de capital para personas físicas generadas por operaciones realizadas en las casas de bolsa, estaban exentas de impuesto y se generan las primeras cinco ofertas públicas de acciones por \$394 millones, operándose \$5,784 millones pagándose los títulos a razón de 7.6 veces el precio/utilidad por acción y se emiten por primera vez los Petrobonos para financiar a Petróleos de México sumándose a la banca múltiple, 14 instituciones más, de un total de 93 instituciones de crédito.

⁶⁶ www.cbm.org.mx/Ser_sfm.htm

Con la finalidad de controlar el circulante en el mercado, en 1978 el gobierno federal emite los Certificados de la Tesorería de la Federación, por medio de los cuales además de propiciar buena liquidez y buenos rendimientos, servían para financiar al gobierno y fortalecer al mercado de valores como fuente y alternativa de inversión.

Las casas de bolsa creaban a la vez, sucursales en el interior de la República Mexicana y 29 instituciones de crédito se convertían en 10 instituciones de banca múltiple.

A finales de los 70's, los cambios en la economía del país se veían más fortalecidos y eran cada vez más positivos con incrementos considerables, en donde, el índice del producto interno bruto habiéndose mantenido en un promedio anual del 6.6% anual, para 1978, se incrementaba al 8.3% y la inversión al 11.9%.

Para 1979, el PIB crecía 9.2% y la inversión 17.5%, el precio del petróleo se había elevado de 19.67 dólares por barril a 24.60. 19 instituciones de crédito se convertían en 6 instituciones de banca múltiple. Se implanto el impuesto al valor agregado y desaparecieron los bonos financieros y el múltiplo por acción crecía de 12 a 15 veces su valor. Fue hasta el mes de abril que el mercado sufre una caída estrepitosa bajando el múltiplo a 8.7 veces.

Ante la penetración y el auge de la banca múltiple en el sector financiero e industrial, se establecían las reglas para su funcionamiento y el perfil de la misma a la cual se le otorgaba la concesión del gobierno federal para realizar operaciones de banca de deposito, financiera e hipotecaria. Para 1981, de un total de 243 instituciones de crédito que existían en 1975, se habían convertido en 36 multibancos destacando con el 42% del total de los activos del Sistema Financiero los de Bancomer y Banamex, que sumados a los de Serfin y Comermex, representaban el 57% del total.

En 1982 el Banco Central de México se retiró del mercado de cambios y con una expectativa desorbitante del índice de inflación, llegó la primera devaluación fuerte y para evitar la fuga de capitales, se mantuvo un mercado libre de cambios, sin embargo, la fuga continuo conjuntamente con el incremento de las tasas de interés logrando con ello, llevar al país a una situación critica de liquidez. Las importaciones estaban suspendidas lo que detuvo de cierta manera que la balanza comercial se viera negativa.

Con el último informe de gobierno de López Portillo y con la finalidad de establecer una medida para hacer frente a la situación del país y tomar el control del sistema (según versados, hasta que México pudiera regresar a los mercados internacionales y la carga de la deuda no fuera tan pesada) se da a conocer el decreto por el cual se nacionalizaba la banca privada excepto Citibank y el Banco Obrero. Enseguida se establece como medida de protección, el control total de cambios con dos paridades la preferencial y la ordinaria. El Banco de México, a pesar de ya no ser privada, continuaba con las autorizaciones para importar y exportar divisas.

Con la nacionalización de la banca, el gobierno hizo frente al financiamiento del gasto público y a la deuda interna existente. El objeto de la banca durante el sexenio de 1982 a 1988, ya no era el de financiar proyectos empresariales a través de créditos (de los cuales se supo, financiaban inclusive los personales y de familiares), sobre todo a personal del propio banco o a favor de sus familiares, eliminando en consecuencia, el otorgamiento de créditos blandos y la renovación automática de los mismos.

El 31 de diciembre de 1982 a través del Diario Oficial de la Federación se publica las modificaciones a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito en donde se ordena la conversión de las instituciones de crédito nacionalizadas Sociedades Nacionales de Crédito con personalidad jurídica, patrimonio propio, con capital social representado por certificados de aportación patrimonial y de duración indefinida. De acuerdo con los pronunciamiento de ésta Ley, el inversionista privado podía participar de la posición accionaria de la institución hasta en un 34%.

Para mayo del año siguiente, se publicó en el Diario Oficial El Plan Nacional de Desarrollo con los objetivos de conservar y fortalecer las instituciones democráticas, recuperar la capacidad de crecimiento, entre otros como el de vencer la crisis económica del país.

En marzo de 1984, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público informaba sobre la venta de las empresas que la banca poseía al momento de la nacionalización, las cuales serían de preferencia, vendidas a los propios accionistas que eran de la banca a excepción de las consideradas indispensables o relacionadas con el objeto de la banca.

En el último trimestre de 1987, ocurre el famoso crack del 87 producto de la gran caída de la bolsa de valores de Nueva York, y en México la situación más se complicaba, con un déficit público que se elevaba en 165% (a \$27,466 millones), el circulante también crecía

considerablemente respecto al año anterior en \$14,116 millones. La inflación estimada para ese año, era de 104.3 %, para octubre estaba en 141%. Al mes siguiente del crack, el peso había perdido el 39% de su valor a un tipo de cambio libre que pasaba de \$1,650.00 a \$2,300.00 por dólar.

Con la finalidad de reducir la inflación, se genera un nuevo plan llamado, Pacto de Solidaridad Económica publicado en diciembre de ese año, el cual parcialmente tuvo éxito como tal al reducirse la subvaluación del peso durante 1988 y las reservas internacionales. No obstante, y pese al precio caro de las acciones, había demasiado comprador provocando se elevara el IPC de la Bolsa Mexicana de Valores de 42 mil unidades al principio del año a 373 mil unidades para octubre del mismo año.

Para octubre de 1988, la banca se veía también beneficiada con la liberación de restricciones que les impedían emitir las aceptaciones bancarias a tasas de interés más atractivas y ya no en función a su capital contable sino del 30% de su coeficiente de liquidez, así también ya podrían ofrecer libremente tasas atractivas y competitivas. La tasa líder considerada como parámetro de comparación a partir de ésta liberación, fue la de Cetes a 28 días.

Mediante políticas de financiamiento, programas de productividad, estímulos fiscales y regulación de precios e inversión extranjera directa, se pretendía el logro de los objetivos del Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (vigente de 1984 a 1988) con los cuales se buscaban cambios estructurales en organización de las industrias, nuevos patrones tecnológicos, industrialización y especialización en el comercio exterior.

Así mismo, se presentaba el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo para recuperar y fortalecer el ahorro interno, canalizar los recursos financieros, fortalecer y consolidar el sistema financiero mexicano además de reorientar las relaciones económicas con el exterior. En agosto del mismo año, se publicaron varias resoluciones de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras orientadas a fomentar la participación de la inversión extranjera.

En julio de 1990, se publican en el Diario Oficial de la Federación las propuestas del presidente de la República consistentes en dos Leyes y modificaciones a la Ley del Mercado de Valores. Estas Leyes eran la Ley de Instituciones de Crédito y la Ley para

Regular las Agrupaciones Financieras. Con la primera, deja en claro, los alcances de los servicios de banca y de crédito que la banca múltiple o de desarrollo podrían realizar, definía a la vez, las características y los mecanismos de protección del público ahorrador, ampliaba el rango de actuación de la banca dentro del cual ya podría también realizar operaciones activas y pasivas. La inversión extranjera en las instituciones de crédito estaba autorizado al 30%.

Con la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras y con la plena intención de dar respuesta a las necesidades del país, se permitía entonces la formación de grupos financieros integrados por instituciones de banca múltiple, casas de bolsa y empresas controladoras cuyo objeto era el de ofrecer a través de un mismo banco, toda una gama de servicios financieros ya fueran de banca comercial, factoraje, arrendamiento financiero, seguros y fianzas, de inversión, etc. y de este modo, crear una especie de banca universal establecida en un solo grupo con diferentes coberturas nacional, regional y multiregional.

Es hasta 1993 cuando esta propuesta fue publicada en el diario oficial de la Federación como Ley establecida.

Aunado a lo anterior, se reduce el coeficiente de liquidez al 25% el cual habría de determinarse a partir de los saldos de agosto de ese año. Para septiembre del siguiente año, los bancos ya habrían de definir su propio coeficiente de liquidez, sin embargo, sobre los saldos en moneda nacional habrían de destinar el 25% a Bonos de Desarrollo (Bondes),

En 1993, se consigna por iniciativa de reforma a los artículos de la Constitución, la autonomía del Banco de México y con ello, dejaba de financiar al gobierno para proveer a la economía del país, el circulante necesario y mantener el poder adquisitivo de la moneda.

Meses más tarde, se publican las Leyes de Organización y Actividades Auxiliares de Crédito ampliando con ello, las facultades a los Almacenes Generales de Depósito desde ofrecer crédito a los depositantes hasta servicios de comercialización y empaque de mercancías, entre otros, la Ley de Inversiones Extranjeras para promover la inversión extranjera en el capital de las empresas mexicanas en cualquier proporción con la intención de incrementar la competitividad de las mismas y la Ley para Regular a las

Agrupaciones Financieras en donde se estipulaba que un grupo financiero debería estar controlado por una sociedad controladora por lo menos por dos de las siguientes, una institución de banca múltiple, casa de bolsa o institución de seguros y la supervisión de los grupos financieros estarían supervisados por la Coordinadora de Supervisión del Sistema Financiero -COSSIF-)

Fue hasta 1994 cuando el Ejecutivo Federal envía una serie de propuestas de Ley al Congreso de la Unión para modificar el sistema financiero mexicano entre las que destacan la división de las sociedades nacionales de crédito en Instituciones de banca múltiple y en instituciones de banca de desarrollo, facultar al Ejecutivo Federal para decidir mediante decretos sobre el control de cambios, eliminar de las instituciones de fianzas como organizaciones auxiliares del crédito, regular y autorizar las casas de cambio como actividad auxiliar de crédito para la compra, venta y cambio de divisas, clasificar las sociedades de inversión en comunes, de renta fija y de capital de riesgo (a las comunes y de capital de riesgo se les permitiera operar con valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios y la participación de extranjeros en el capital de las sociedades).

Con la reprivatización de la Banca volvía nuevamente a la economía del país la doctrina del crédito, sin embargo se iniciaba un ola de crisis derivada de una serie de practicas bancarias deficientes y a finales de 1994, ya presentaban problemas de cartera vencida y se encontraban sobre endeudados. Con la devaluación de la moneda en diciembre de éste año, la crisis bancaria se agudizó considerablemente incrementándose su cartera vencida y la alza de tasas se interés.

Se diseñaron entonces programas de apoyo en conjunto con el gobierno federal entre los que destacan la inyección de liquidez en moneda extranjera, aumentar las reservas bancarias para respaldar el ahorro y superar sus problemas de cartera vencida, ampliar abiertamente los límites de la inversión extranjera (se daban las primeras compras de bancos mexicanos por bancos extranjeros).

Nacen las Unidades de Inversión para inyectar confianza al inversionista con instrumentos indizados con rendimientos por arriba de la inflación y el Fondo Bancario de Protección al Ahorro con el cual el gobierno opto por comprar cartera vencida de los bancos prácticamente irrecuperable aumentando su deuda a \$65 mil millones de dólares. “A través del Fobaproa, el gobierno adquirió 6.000 millones de dólares de la cartera del banco (a un 92 por ciento de su valor, el precio más alto pagado por el gobierno a cualquiera de los doce bancos que se acogieron a la medida”⁶⁷.

Con la finalidad de proteger al sistema bancario de la bancarrota se crean acuerdos de apoyo a los deudores para la reestructuración de créditos con la ampliación de plazos, quitas o conversión de la deuda a Udis. Con el apoyo de la banca extranjera, se buscaba apoyar a la mediana empresa con créditos reestructurados en Udis.

En ese entonces, a la banca se le exigían mayores reservas por la cartera vencida y veracidad de la situación reflejada en sus estados financieros, para ello, y ante la presunción del manejo inadecuado de las normas contables, aplicarían los principios contables internacionales. Con el aumento a las reservas y al capital, los bancos recuperaban la capitalización que se les requería. No obstante, como se menciona anteriormente, ante la deficiente administración y la inadecuada supervisión orillaron a varios bancos a quebrar o a ser comprados por otros bancos fuertes.

Ante la competencia reciente a nivel mundial de los bancos por penetrar en el mundo globalizado de los negocios, los bancos más grandes del país fueron comprados (Bancomer y Banamex) por BBVA y Citigroup, no obstante, se espera que tanto las fusiones como las instituciones múltiples restantes en el país, fortalezcan lo que queda del sistema financiero mexicano.

“Una de las características más sorprendentes del sistema bancario mexicano es la fuerte centralización que ha tenido durante los últimos años de los activos financieros y la profunda integración de su capitalización en manos de inversionistas extranjeros. Si bien, las crisis financiera dejó fuertemente dañado el sistema bancario mexicano y se ha optado por un plan de saneamiento de sus empresas bancarias el crédito se desplomó y no se ha recuperado a pesar de todos los programas para su saneamiento.”⁶⁸

⁶⁷ www.revistapoder.com

⁶⁸ www.iiiec.unam.mx

2.1.2 CARACTERÍSTICAS

La canalización de recursos financieros en un país sirviéndose de un conjunto de instituciones a través de las cuales se captan, regulan y administran tanto el ahorro como a la inversión, vendría a ser el detonador característico y esencial de un Sistema Financiero.

“El Sistema Financiero Mexicano es el conjunto de leyes, reglamento, organismos e instituciones que se encargan de captar los recursos económicos de algunas personas para ponerlos a disposición de otras empresas institucionales gubernamentales que generan orientan y dirigen el ahorro y la inversión, son los que ponen en contacto la oferta y la demanda de dinero en nuestro país”⁶⁹.

La captación de los recursos monetarios por las instituciones múltiples, grupos financieros e instituciones de apoyo, integrantes del Sistema Financiero, crean el vínculo entre la oferta y la demanda de recursos monetarios detonante entre los oferentes (personas morales e instituciones, Sociedades de Inversión, etc. y las personas físicas y morales e inclusive gobierno como demandantes.

“El propósito de un sistema financiero es poner en contacto (intermediar) a las personas que necesitan dinero (demandantes) y a las personas que lo tienen (oferentes), esto es financiamiento; además cumple con la función de ayudar a la circulación eficiente del dinero, esto es el sistema de pagos.”⁷⁰

El Sistema Financiero Mexicano cumple con la función primordial y característica de ayudar a la circulación lo más eficiente posible del dinero ya sea a corto o a largo plazo conforme a las necesidades del inversionista o demandante de los recursos monetarios.

Tal hecho (la circulación del dinero), determinan el ciclo económico del dinero al pasar de un lado a otro generando riqueza en ambos sentidos en un tiempo acordado entre el oferente y el demandante, es decir, quienes solicitan (demandantes) los recursos captados por los intermediarios financieros integrantes del Sistema Financiero, están dispuestos al pago del precio a los oferentes del dinero.

⁶⁹ www.vaim-edu.mx

⁷⁰ www.central.condusef.gob.mx/sistema_financiero/sistema_financiero.htm

Este ciclo económico generado a través del sistema financiero crea a la vez el *mercado financiero* por la canalización de los recursos captados a quienes los requieren para financiamiento y uso productivo de la actividad económica de los demandantes, generando entonces, el llamado *financiamiento* de recursos a quienes lo requieren ya sea para equilibrar el flujo de sus recursos o mantenerlo y pagan por ello.

Dadas las necesidades de los oferentes de obtener sus ganancias por la demanda de su dinero a través de la inversión en el sistema financiero, los intermediarios financieros son entonces los encargados de operar tal captación a plazos acordados con los oferentes o inversionistas, creándose entonces, los mercados de dinero y de capitales, en donde lo operado en el primero, se realizan operaciones a corto plazo o menores a un año, ya sea en instrumentos gubernamentales y en títulos de deuda (anteriormente denominados instrumentos de renta fija) y en el mercado de capitales, se realizan operaciones con plazos mayores a un año, en títulos que representan el pasivo o parte del capital social de una empresa la cual requiere de financiamiento para mantener sus flujos de recursos.

Tales operaciones realizados a diferentes plazos conforme a las necesidades de los inversionistas y a las características de los instrumentos en los que se invierte el recurso captado sean éstos de mercado de dinero (generadores de interés y ganancia a una fecha de vencimiento) o del mercado de capitales (generadores de plus minusvalía por el valor mercado de los títulos o acciones adquiridos en el mercado accionario) son características fehacientes del sistema financiero mexicano.

2.1.3 ESTRUCTURA

A lo largo de la historia del Sistema Financiero Mexicano, los cambios estructurales en el mismo, no se han hecho esperar, principalmente en los últimos 30 años en donde las bases para su funcionamiento adecuado se reestructurado considerablemente hasta lo que actualmente se conoce de la estructura del sistema.

Producto de tales cambios en el periodo mencionado, (desde el crecimiento de la deuda externa del país por el periodo de 1970 a 1982 llegando a representar un tercio del PIB (34%) a finales de éste periodo y provocar la devaluación de la moneda mexicana y la falta de visión sobre los cambios en el ámbito internacional que urgieron la

nacionalización de la banca como rescate a la crisis económica del país en ese entonces, la falta de una buena administración de los dólares adquiridos por la exportación considerable de petróleo desde 1977, de las crisis bancarias de los años de 1982 y 1995, entre tantos procesos de consolidación y de adaptaciones a las circunstancias), provocaron enfatizar el auxilio de la supervisión a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

La SHCP como máximo órgano federal regulador del Sistema Financiero Mexicano por los últimos 30 años, a efecto de auxiliarse en la supervisión de los intereses de los usuarios del sistema financiero mexicano, delegó de inicio esta función a las Comisiones Nacionales Bancaria y de Seguros y a la Comisión Nacional de Valores, las cuales no inertes a los cambios antes mencionados, especializaron su rango de actuación o funciones de supervisión a determinados sectores del sistema financiero.

La estructura del sistema financiero mexicano (figura 2.1.3 –A) integra todo un conjunto de organismos y entidades que coadyuvan al funcionamiento del propio sistema a las necesidades de los mercados financieros nacionales e internacionales:

2.1.4 ORGANISMOS COADYUVANTES DE LA SHCP

Los organismos coadyuvantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público abocados al apoyo de la misma en la promoción, protección y desarrollo del Sistema Mexicano Financiero son los siguientes:

- a) **La Comisión Nacional para la Protección de la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)** “cuyo objeto es asesorar, proteger y promover los derechos y los intereses de las personas que contratan servicios o productos financieros del sistema financiero mexicano”⁷¹.
- b) **El Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB)** “trae por finalidad contribuir a la estabilidad del sistema financiero a través de la protección a los recursos de los pequeños y medianos ahorradores”⁷².
- c) **Coordinación de Supervisión del Sistema Financiero (COSSIF)** Es la responsable de la supervisión y vigilancia de los grupos financieros representada por miembros de las Comisiones CNBV, CNFS y CONSAR.

⁷¹ www.condusef.gob.mx

⁷² www.ipab.org.mx

Estructura del Sistema Financiero Mexicano

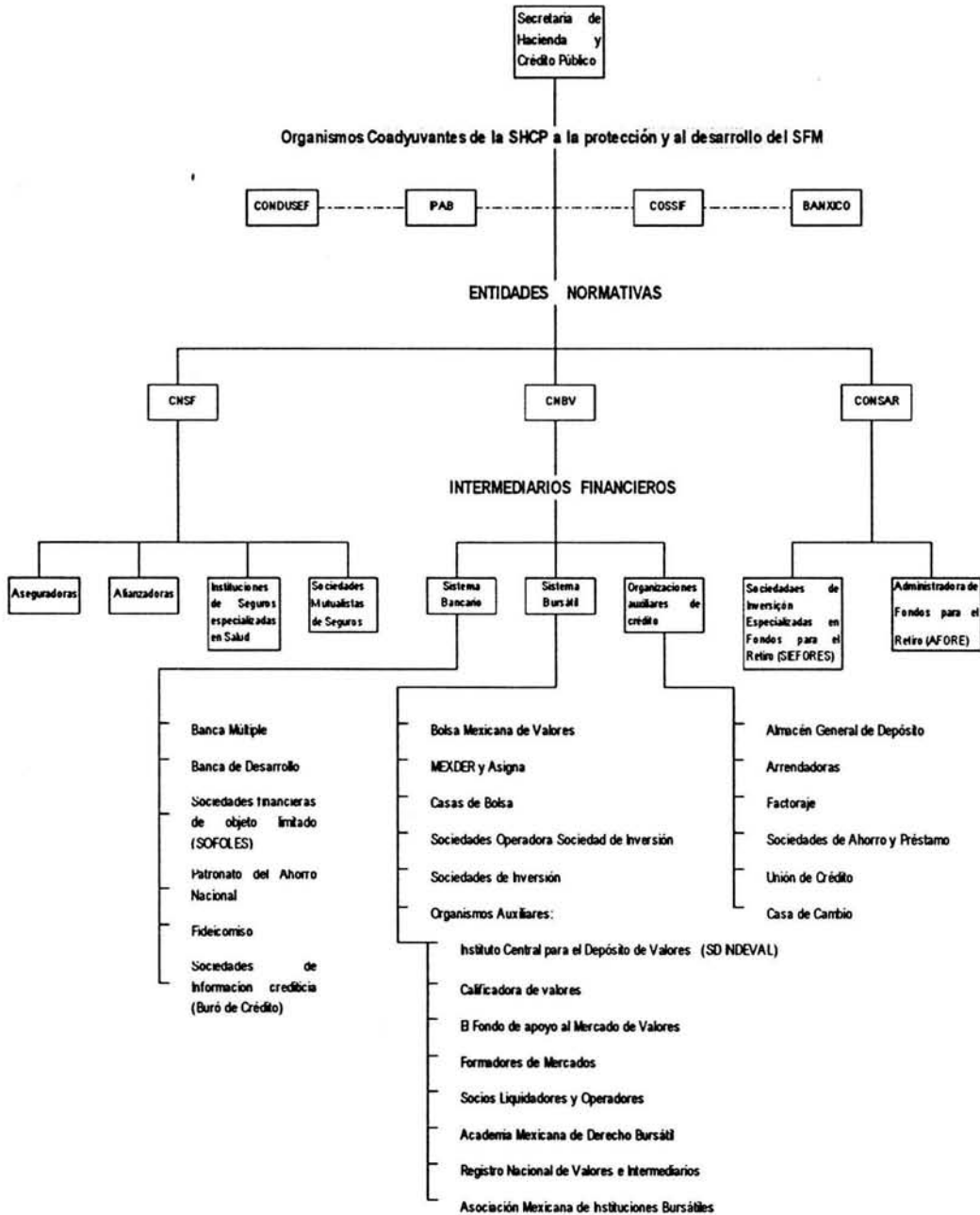


figura 2.1.3 –A

Los grupos financieros (autorizados por la SHCP y creadas bajo la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras), son empresas controladoras de las acciones mínimo de dos instituciones financieras y se integran por una sociedad controladora (dueñas de cuando menos del 51% del capital de las instituciones financieras que conforman al grupo) y por cualquiera de las siguientes entidades financieras, casas de cambio, almacenes generales de depósito, instituciones de fianzas, de seguros, casas de cambio, instituciones de banca múltiple, así como sociedades operadoras de sociedades de inversión y deberá formarse de cuando menos dos tipos diferentes de las siguientes entidades financieras instituciones de banca múltiple, casas de bolsa e instituciones de seguros.

En caso de que el grupo no incluya dos de las entidades financieras, podrá formarse con tres diferentes entidades de las mencionadas con anterioridad excepto por sociedades de inversión.

- d) **El Banco de México (BANXICO)**, el banco central del país, institución autónoma desde diciembre de 1993, regula los cambios, la intermediación y los servicios financieros, procura la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, es el administrador de los activos internacional del país, es el responsable de la emisión de los billetes y de la moneda a través de la casa de moneda. Su conducción esta a cargo de personas designadas por el Presidente de la República.⁷³

2.1.5 ENTIDADES NORMATIVAS

Actualmente, las entidades reguladoras del sistema financiero mexicano responsables de la supervisión del sistema, se identifican en las siguientes Comisiones creadas en su momento para tal efecto con el apoyo en paralelo del Banco Central del país (El Banco de México, S.A. BANXICO):⁷⁴

- a) **La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)** órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorregulada también por su propia Ley y por las Leyes del sistema financiero, tiene por objeto, garantizar a los usuarios de éstos servicios que las actividades de éstas instituciones y entidades autorizadas, se lleven a cabo conforme a las Leyes correspondientes. Las entidades supervisadas por ésta Comisión son las instituciones de seguros, de fianzas y sociedades mutualistas.

⁷³ www.banxico.org.mx

⁷⁴ www.shcp.gob.mx

- b) **La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)** órgano descentralizado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público facultada por su propia Ley y por las Leyes del sistema financiero, tiene la finalidad proteger el interés de los inversionista y de los ahorradores a través de la vigilancia del adecuado funcionamiento de las entidades bancarias, bursátiles y financieras del sistema financiero mexicano mediante la regulación, la inspección y la supervisión de dichas entidades.
- c) **La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)** órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público participante en el sistema de ahorro para el retiro e identificada como administradora en el artículo tercero de la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro en su primer artículo le asigna la responsabilidad de coordinar, vigilar, supervisar y regular los sistemas de ahorro para el retiro generado principalmente por las aportaciones que los trabajadores realizan como ahorro y aportaciones del patrón y del Gobierno Federal, las cuales los trabajadores podrán disponer una vez retirados de su vida laboral.

Tiene por característica, la obtención de aportaciones no solo de tanto del empresario como del Gobierno Federal cuyo objeto es vigilar y supervisar a las entidades participantes de los sistemas de ahorro para el retiro.

2.1.6 INTERMEDIARIOS FINANCIEROS

De los organismos anteriores, se desprenden los siguientes intermediarios financieros los cuales para efectos didácticos enunciaré el objeto primordial de los mismos:

A COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS

Dependen los siguientes organismos:⁷⁵

⁷⁵ www.cnsf.gob.mx

A.1 INSTITUCIONES DE SEGUROS O ASEGURADORAS

Reguladas por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros y autorizadas para operar en México, tienen por objeto promover el desarrollo del seguro y de las empresas aseguradoras, a través del fomento de la cultura del seguro (previa capacitación al personal correspondiente) y al apoyo técnico que se brinda al asegurado cuando es requerido el servicio de la aseguradora.

A.2 INSTITUTOS DE FIANZAS O AFIANZADORAS

Las Instituciones de Fianzas o Afianzadoras, reguladas por la Ley de Instituciones de Fianzas (la cual además ampara su funcionamiento), tienen por objeto garantizar a un acreedor, la obligación de un deudor y cubrir en caso de incumplimiento de éste último, el pago o la reparación a efecto de restituir los daños ocasionados causados por el fiado o deudor.

Cabe mencionar que las figuras que participan en un contrato de fianza, son *el fiado*, o deudor principal por el que se obliga la afianzadora, *el fiador*, o institución de fianzas la cual expide la fianza, *el beneficiario*, o acreedor al cual se le garantiza la obligación del fiado y el obligado solidario responsable de complementar las garantías aportadas por el fiado.

A.3 INSTITUCIONES DE SEGUROS ESPECIALIZADAS EN SALUD

Estas instituciones creadas por decreto desde el año de 1999 con las reformas a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas, tienen por objeto proveer los beneficios al asegurado para prevenir o restaurar la salud del mismo.

A.4 SOCIEDADES MUTUALISTAS DE SEGUROS

Amparada por la Ley de General de Instituciones y Sociedades Mutualistas, tiene por objeto beneficiar económicamente al cliente asegurado de los dividendos generados por el desarrollo positivo de la institución de seguros en donde el cliente es considerado como un socio más de la Sociedad Mutualista desde el momento que el cliente se asegura con dicha Institución.

B COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

Dependen los siguientes organismos:⁷⁶

B.1 DEL SISTEMA BANCARIO**B.1.1 INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y DE BANCA DE MÚLTIPLE**

Constituidas como sociedades anónimas, regidas por la Ley de Instituciones de Crédito e intermediarios del sistema financiero mexicano, tienen por objeto la captación de recursos del público ahorrador e inversionista en general y a la vez otorgar créditos a personas físicas y morales siempre y cuando cumplan con los requisitos preestablecidos que los hagan sujetos del crédito.

De acuerdo con el artículo 2º de dicha Ley, la banca y el crédito serán exclusivos de las Instituciones de crédito las cuales podrán ser de banca múltiple y de desarrollo constituidos como sociedades anónimas y como nacionales de crédito.

El artículo 7º de la Ley, establece la facultad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para autorizar el establecimiento de oficinas y sucursales representativas de entidades financieras del extranjero en el territorio nacional, sujetándose a las reglas que al efecto establezca dicha Secretaría y a la política financiera que señalen la Secretaría y el Banco de México.

B.1.1.a INSTITUCIONES DE CRÉDITO DE BANCA MÚLTIPLE

A diferencia de lo enunciado en el artículo 1º de la Ley de Instituciones de Crédito y de conformidad con el artículo 8º de la misma Ley, requieren de la autorización del Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (su escritura pública deberá ser sometida a la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público).

A partir de éste artículo y hasta el 14 de ésta Ley, se establecen los procedimientos y los pasos que una institución de crédito debe realizar a efecto de constituirse como una institución de banca múltiple, y la manera como habrá de conformarse su capital.

⁷⁶ www.cnbv.gob.mx

B.1.2 BANCA DE DESARROLLO

Es institución de crédito o entidad de la Administración Pública Federal constituida como Sociedad de Nacional de Crédito conocidos también como bancos de segundo piso, tiene por objeto apoyar el desarrollo de los diversos sectores de la economía nacional como el de la agricultura, textil, etc. a través de financiamiento a dichos sectores regional o municipal

B.1.3 LAS SOCIEDADES FINANCIERAS DE OBJETO LIMITADO (SOFOL)

Tienen por objeto colocar valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios a efecto de captar recursos para después otorgar créditos para consumo, refaccionario, hipotecario o crédito especializado o por sector pudiendo ser el automotriz, el de la construcción, etc.

B.1.4 LOS PATRONATOS DEL AHORRO NACIONAL

Son instituciones cuyo objeto primordial es fomentar la cultura del ahorro al público en general y mediante la captación (la cual deposita para la generación de intereses pues no tiene funciones de colocación) que llega a lograr, ofrece interés o premios los cuales se hacen atractivos al ahorrador por encontrarse dichos premios e intereses exentos de todo impuesto.

B.1.5 FIDEICOMISOS

Los fideicomisos tiene por finalidad apoyar diversos tipos de actividades conforme a las necesidades de cada uno de los fideicomitentes, es decir, que no es un producto generalizado como una institución de crédito destinada a un determinado propósito. Aunque los fideicomisos tienen por generalidad ofrecer los mejores resultados al fideicomitente, son singulares entre si dadas las características de conformación acorde a los intereses de los fideicomitentes.

No obstante, y con la intención de diferenciarlos por el objeto general de su apertura, se puede clasificar en fideicomisos de inversión, de administración y de garantía. Así mismo, existen fideicomisos de carácter público cuya intención u objeto están plenamente identificados por el publico en general, como son los fondos para los trabajadores, el Infonavit y el Fonacot, el Fondo Nacional del Fomento al Turismo, etc.

B.1.6 BURÓ DE CRÉDITO

El Buró de Crédito también conocido en el medio como Sociedad de Inversión Crediticia regida por la Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia, tiene por objeto otorgar información al interesado sobre el historial crediticio de persona alguna y operaciones financieras (si fuera el caso) que haya realizado y de la cual se pretenda investigar para el otorgamiento de una nueva línea de crédito o financiamiento alguno pretendido por el cliente o persona alguna interesada en obtenerlo.

B.2 DEL SISTEMA BURSÁTIL**B.2.1 LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)⁷⁷**

Tiene por objeto, facilitar la compra venta de instrumentos financieros ordenados por el cliente mediante las casas de bolsa (socios de la BMV), facilitar el financiamiento al gobierno y a las empresas mediante la colocación primaria de Títulos en el mercado (Mercado Primario) y proveer el medio para el intercambio de valores de los tenedores de títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios (Mercado Secundario).

Las casas de bolsa en su función de intermediarios directos, ejecutan las ordenes de compra o venta instruidas por inversionistas directos o especuladores. Las empresas que por su parte requieran de lograr financiamiento mediante la colocación de deuda, requieren de un estudio de financiamiento corporativo por parte de una de las casas de bolsa (socias de la BMV) y tramitarlo ante la BMV y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, autorizado el estudio, registran la operación del financiamiento en la misma bolsa y colocan los títulos entre los inversionistas.

La BMV mide el comportamiento del mercado bursátil mexicano a través del cálculo de diversos índices principalmente el del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) representativo de los precios de una muestra de acciones cotizadas en la BMV a efecto de compararse con otras. Así mismo, publica índices sectoriales sobre el comportamiento bursátil de las acciones de empresas en ciertos sectores o ramos de la industria de la economía nacional.

⁷⁷ www.bmv.com.mx

B.2.2 EL MERCADO MEXICANO DE DERIVADOS, S.A. DE C.V. (MEXDER Y ASIGNA)⁷⁸

Concesionada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público e integrado por instituciones de crédito, casas de bolsa, casas de cambio, tiene por objeto ofrecer la infraestructura física para la cotización, difusión y negociación de contratos de futuros y de opciones. Así mismo, tiene por objeto vigilar la integridad de los procesos de formación de los precios y la estricta observancia de la aplicación de la normatividad en la contratación de las operaciones.

B.2.2.1 ASIGNA (FIDEICOMISO DE PAGO)

Constituida como fideicomiso a través de una institución de crédito, creada por sus propios socios liquidadores del fideicomiso quienes generan un fondo de compensación a efecto de hacer frente a las contingencias del mercado (aportadores del patrimonio del fideicomiso) así como cubrir hasta en un 99% las pérdidas potenciales que resulten de la contingencia de su operatividad, se considera complemento a las operaciones realizadas por el Mexder y hace las veces de una Cámara de Compensación cuyo objeto es proveer la infraestructura para registrar, compensar y liquidar las operaciones que se realizan a través del Mexder, generando con ello la seguridad suficiente y la confianza necesaria.

B.2.3 LAS CASAS DE BOLSA

Los Agentes de Valores como intermediarios directos en la actividad bursátil del sistema financiero mexicano, son sociedades anónimas de capital variable concesionadas por la SHCP a través de la CNBV para fungir como tales. Por su naturaleza, tienen por objeto la intermediación entre los inversionistas y las empresas demandantes de financiamiento mediante instrumentos de valores, más no por ello garantizar ganancia alguna de lo que el inversionista compra a través de las casas de bolsa.

B.2.4 LAS SOCIEDADES OPERADORAS DE SOCIEDADES DE INVERSIÓN

Administrar las inversiones en el mercado de valores. A través de éstas, el usuario compra y vende acciones de las sociedades de inversión de las cuales por éxito como fondo de inversión, dependerá la generación de pérdidas o ganancias para el usuario o inversionista de la sociedad de inversión.

⁷⁸ ibid 73.

B.2.5 LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN

Constituidas como sociedades anónimas, es la única sociedad en el mercado de valores en donde personal específico de la propia sociedad, toma las decisiones de inversión del inversionista o socio de la sociedad a efecto de lograr obtener el mejor rendimiento de la inversión. Los socios de las sociedades de inversión son los propios inversionistas propietarios de una parte de la cartera de valores de la sociedad de inversión. Dentro de sus objetivos esenciales, destacan el fortalecimiento y descentralización del mercado de valores y contribuir al financiamiento de la planta productiva.

B.2.6 ORGANISMOS AUXILIARES DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO⁷⁹

Las siguientes, son organismos que traen por objeto, apoyar al sistema financiero mexicano al funcionamiento del mismo a través del mercado de valores:

B.2.6.1 EL INSTITUTO CENTRAL PARA EL DEPÓSITO DE VALORES (SD INDEVAL)⁸⁰

Creado como tal desde 1978 por decreto presidencial, a partir de octubre de 1988, cambio de nombre a S.D. Indeval, S.A. de C.V., y tiene por objeto, la prestación de servicios de custodia, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores a efecto de evitar el traslado físico y extravío de los mismos, lo cual era muy común que sucediera en las viejas instalaciones del Instituto.

B.2.6.2 LAS CALIFICADORA DE VALORES

Nacidas desde abril de 1989 por conducto de la actual Comisión Nacional Bancaria y de Valores para la emisión de una opinión a través de un dictamen sobre la capacidad de pago de las empresas emisoras de cualquier tipo de títulos de deuda entre el público inversionista, considerando tanto los aspectos cualitativos (estrategias de negocios, penetración en el mercado, etc.) como cuantitativos (flujos de efectivo, estados financieros, análisis presupuestal, etc.).

Las empresas a las cuales no se le haya dado una calificación adecuada a la emisión de deuda, no podrán emitir deuda para colocarla entre el público inversionista. Standard & Poros, Duff and Phelps de México, S.A. de C.V., Clasificadora de Riesgos, S.A. de C.V. y Dictaminadora de Valores, S.A. de C.V. son las cuatro empresas calificadoras actualmente existentes en el país.

⁷⁹ ibid 74

⁸⁰ www.indeval.gob.mx

B.2.6.3 EL FONDO DE APOYO AL MERCADO DE VALORES

Constituido por aportaciones de las casas de bolsa, tienen por objeto dar seguridad económica al público inversionista, a efecto de garantizar la solvencia económica del mercado de valores.

B.2.6.4 LOS FORMADORES DE MERCADOS

Son organismos integrados por las casas de bolsa y las instituciones de crédito que después de cumplir con una administración adecuada de riesgos, son elegidos como formadores de mercados para aumentar la liquidez del mercado secundario de deuda gubernamental y promover la inversión gubernamental.

B.2.6.5 LOS SOCIOS LIQUIDADORES Y OPERADORES

Al igual que los intermediarios financieros en el sistema financiero, son empresas cuyos servicios de intermediación (sin garantizar rendimiento alguno a nadie) oferentes y demandantes, son prestados en el mercado de derivados (Mexder).

B.2.6.6 LA ACADEMIA MEXICANA DE DERECHO BURSÁTIL

Actualmente conocida en el sector financiero como La Academia de Derecho Financiero (por su fundamento en el derecho financiero), integrada por estudiosos del marco legal del sector financiero, tiene por objeto el análisis permanente del derecho financiero y el bursátil, contribuyendo a al vez, con la actualización y la publicación del marco normativo bursátil.

B.2.6.7 EL REGISTRO NACIONAL DE VALORES E INTERMEDIARIOS

A cargo de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, quien conforme a las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores, elabora el padrón nacional de todos los valores que cotizan en la bolsa y el de sus intermediarios, clasificándolo en valores, intermediarios y en una sección especial.

B.2.6.8 LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE INSTITUCIONES BURSÁTILES

Creada desde 1980 para representar a las casas de bolsa ante las autoridades reguladoras del mercado de valores y organismos internacionales, y propiciar las condiciones para su desempeño bajo el Código de Ética de la Comunidad Bursátil Mexicana, tiene por objeto promover el desarrollo de las casas y evaluar su desempeño, así como apoyar los proyectos que consoliden a los intermediarios financieros con el mercado de valores y principalmente, capacitar al personal de las casas de bolsa y la

promoción de programas de formación bursátil inclusive con entidades académicas internacionales.

B.3 DE LAS ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CRÉDITO

Apoyadas en la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, requieren de la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para operar en México a la compraventa de divisas y subdivididas en cinco grandes organizaciones, las cuales se mencionan a continuación:

B.3.1 ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO

Los Almacenes Generales de Depósito definidos en el artículo 11 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, como los almacenes destinados al almacenamiento, guarda y conservación de bienes o mercancías, así como al transformación de las mercancías depositadas a efecto de aumentar el valor intrínscico de las mismas.

Son los únicos facultados para la emisión de certificados de depósito y bonos de prenda los cuales solo podrán ser expedidos a solicitud del depositante. Cabe señalar, que los certificados de depósito podrán expedirse con o sin bonos de prenda.

B.3.2 ARRENDADORAS FINANCIERAS

Autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tienen por objeto la adquisición de bienes para otorgarlos en arrendamiento a un arrendatario ya sea persona física o moral a través de un contrato de arrendamiento financiero, por medio del cual se fincan los derechos y obligaciones de ambas partes por el goce de los bienes en un plazo acordado a cambio del pago de una serie de rentas que cubren el valor de los bienes arrendados más la carga financiera.

Un detalle importante de los contratos celebrados con las arrendadoras financieras, son las opciones que se pactan en el contrato al vencimiento del mismo, en donde el arrendatario podrá optar por las opciones señaladas en el artículo 27 de la misma Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, en donde a saber,

destaca la opción de compra de los bienes arrendados a un precio menor al de valor mercado.

Al efecto, el precio de dichos bienes queda fijado en el cuerpo del contrato a la fecha de la compra, de lo contrario, el precio no deberá rebasar el valor mercado al momento de la compra. Así mismo, otra de las opciones a las que podrán acceder al vencimiento del contrato, es en la determinación de los términos y proporciones de una posible venta de los bienes arrendados a un tercero (interesado en ellos) opción que habrá de quedar asentada en el contrato y en la cual la arrendadora participa inclusive en la determinación del precio de la venta.

B.3.3 EMPRESAS DE FACTORAJE FINANCIERO

Con fundamento en el Capítulo III bis la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito las empresas de factoraje tienen por objeto proveer liquidez a empresas proveedoras de bienes y servicios, a través de la adquisición de los derechos de cobro de su cartera vigente a un costo de descuento conocido como “descuento de documentos”. Las empresas de factoraje comúnmente pertenecen a un grupo financiero.

Las empresas o proveedores de crédito que buscan a las empresas de factoraje pese de ceder los derechos de cobro de sus carteras, no se eximen de la responsabilidad de que sus deudores paguen las facturas a la empresa de factoraje. La intención de los proveedores de vender sus carteras, es la de obtener liquidez inmediata ya sea para cumplir con sus compromisos a corto plazo y en algunas ocasiones para invertirlo.

B.3.4 SOCIEDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMO (SAPS)

Con fundamento en los artículos 38-A al 38-Q de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, las sociedades de ahorro y préstamo de conformidad con el artículo 38-A son personas morales con personalidad jurídica y patrimonio propios de capital variable, no lucrativas, y cuyas funciones no tienen que ver con las cajas de ahorro populares y las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo.

El objeto de éstas sociedades es la captación de recursos exclusivamente de sus socios para la colocación únicamente entre los propios socios o en inversiones en beneficio mayoritario de los mismos.

B.3.5 UNIONES DE CRÉDITO

Concesionada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, es un organismo creado como sociedad anónima de capital variable de acuerdo con la legislación mercantil e integradas conforme al artículo 41 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito cuyo objeto es el facilitar el acceso del crédito a sus socios, recibir préstamos de sus socios e inclusive de instituciones de crédito, consolidar la presencia de las empresas micro, pequeña o mediana en el mercado internacional y podrán ser integradas siempre y cuando no se oponga a las disposiciones enunciadas en el artículo 41 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, en donde todos los socios sean personas físicas o morales, que las acciones confieran iguales derechos y obligaciones a los tenedores y la transferencia de las acciones sea indispensablemente autorizada por el consejo de administración de la sociedad.

B.3.6 CASAS DE CAMBIO

Oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autoriza discrecionalmente ésta actividad. La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito en su artículo 5 designa la compraventa habitual y profesional de divisas dentro del territorio nacional como la única actividad auxiliar de crédito.

Las instituciones bancarias y las casas de bolsa, son los únicos organismos que pueden ejercer ésta actividad sin autorización alguna de la Secretaría de Hacienda, no obstante, existen empresas que a la vez tampoco requieren de dicha autorización cuando única y exclusivamente realicen actividades solo con divisas identificadas como tales en el artículo 20 de la Ley del Banco de México tales como la compra venta de billetes, cheques de viajero denominados en moneda extranjera, piezas metálicas acuñadas en forma de moneda, etc.

C COMISIÓN NACIONAL DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO (CONSAR)

Dependen los siguientes organismos:

C.1 ADMINISTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO (AFORES)

Son entidades financieras que con la autorización discrecional de la Consar y con la opinión de la Secretaría de Hacienda tienen por objeto la administración de las cuentas individuales de los trabajadores inscritos al Instituto Mexicano del Seguro Social de conformidad con la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro, velando por el interés de los trabajadores y verificar que todas las operaciones en las que se inviertan los recursos ahorrados de los trabajadores están correctamente invertidos.

C.2 SOCIEDADES DE INVERSIÓN ESPECIALIZADAS EN FONDOS PARA EL RETIRO (SIEFORES)

Constituidas como sociedades anónimas de capital variable y autorizadas por la Consar con la opinión de la Secretaría de Hacienda, tienen por objeto invertir los recursos captados de la cuentas individuales de los trabajadores inscritos en el IMSS. Por los recursos captados para éste fin de los trabajadores inscritos en el ISSSTE o el ISSFAM existen bancos designados para éste fin en donde dichos recursos son manejados y administrados para tal efecto.

CAPÍTULO 2

2.2

El Banco Nacional de la ILusión, S.A.



2.2 EL BANCO NACIONAL DE LA ILUSIÓN, S.A.

2.2.1. ANTECEDENTES

El Banco Nacional de la Ilusión, S.A. (BANALI), es parte integrante del Grupo financiero Banali, S.A. bajo la marca comercial Banali, constituido en la ciudad de México en 1946 bajo la denominación Banco de la Ilusión. En 1977, las distintas instituciones que formaban el Sistema de Bancos de Comercio fueron consolidadas en Instituciones de Banca Múltiple.

Las Instituciones de Banca Múltiple realizarían proyectos los cuales ya se venían realizando por los distintos banqueros ahora integrados en una banca múltiple, obligados de inicio a llevar cinco diferentes contabilidades departamentales una para cada rama bancaria fusionada, financiera, hipotecaria, de depósito, ahorro y fiduciaria. En 1979 se publica la reforma a la Ley Bancaria en donde se incorpora a dicho ordenamiento legal, la referida banca múltiple.

A partir de entonces, el Banco de la Ilusión se consolida bajo el nombre de Banali (Banco Nacional de la Ilusión, S.A.) manteniendo su arraigo con las comunidades locales ofreciendo los servicios de una red bancaria en el ámbito nacional. A partir de 1980 la Comisión Nacional Bancaria puso en vigor el Catálogo de Cuentas único para agrupar en una sola contabilidad todas las operaciones de las instituciones integradas en la Banca Múltiple.

Al igual que el resto de los bancos instituidos en México, fue nacionalizado el 1° de septiembre de 1982. A finales de la década de los 80's, el Gobierno Federal inició una serie de medidas para desregular el Sistema Financiero Mexicano. Este proceso de desregulación terminó con la reprivatización de los bancos comerciales a principios de 1991, incluyendo a Banali.

En éste año, al igual que el resto de los bancos, el Banco Nacional de la Ilusión, S.A. fue comprado por un grupo de inversionistas mexicanos quienes obtuvieron el derecho de adquirir la mayoría de las acciones de Banali. A partir de entonces, se forma el Grupo Financiero Nacional Banali (GFNB). Posteriormente intercambia con el Gobierno Federal la participación de éste que tenía con Banali por acciones de voto limitado de la serie L del GFNB. Así como ésta y otras compras privadas de acciones, dieron al Grupo el control en el capital de Banali cercano al 100%

En Marzo del 2000, El Banco Clinton de America adquiere el control de GFNB cambiando la denominación social a Grupo Financiero CA Banali, S.A. (GFCAB) después de una serie de fusiones el Grupo resultante quedó integrado con las siguientes entidades financieras:

Banali, S.A. Institución de Banca Múltiple

Banco Clinton de América-México, S.A. Institución de Banca Múltiple

Casa de Bolsa Banali, S.A. de C.V.

Casa de Bolsa Clinton, S.A. de C.V.

Seguros Banali, S.A. de C.V.

Seguros Clinton, S.A. de C.V.

Finanzas Banali, S.A. de C.V.

Pensiones Banali, S.A. de C.V.

A través de Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas de Banali. y del Banco de Clinton de América-México, se tomaron los respectivos acuerdos de escisión y fusión concentrando en Banali las siguientes operaciones:

➤ **Captación y Colocación:**

- ✓ Banca Comercial
- ✓ Banca Empresarial
- ✓ Banca Corporativa
- ✓ Banca de Gobierno
- ✓ Mercados

➤ **Tesorería**

➤ **Recuperación de Cartera**

➤ **Operaciones**

- ✓ Servicios Fiduciarios
- ✓ Servicios de Avalúos
- ✓ Sociedades de Inversión
- ✓ Red de Cajeros Automáticos

➤ **Banca de Inversión**

Con lo anterior, las dos instituciones de crédito permanecen como entidades integrantes del Grupo con facultades diferentes pero complementarias.

2.2.2 ESTRUCTURA CORPORATIVA

Acorde al objetivo del Banco, su enfoque hacia el cliente sustenta su estrategia basada principalmente en el liderazgo del mercado y el uso de su marca, el empleo del modelo de negocios diferenciado con redes de distribución segmentada con un aplanta de tecnología segmentada y la otorgación del servicio con el proyecto direccionado al cliente.

Por tanto la estructura del Grupo con la participación de las distintas subsidiarias, mantenía su compromiso a la continua creación de valor sustentado en la rentabilidad y el crecimiento, con el aprovechamiento de las oportunidades para ofrecer un entorno favorable permitiendo a la vez, incrementar los niveles de la banca en México, traducidos en la colocación de mas créditos, mayor dinamismo en la captación de recursos económicos y la continua expansión de productos no bancarios a través de los seguros, pensiones, fondos de ahorro, de inversión y transferencias de dinero.

Así entonces, reforzando la estructura de inicio comentada en el apartado anterior, mantenía una destacada participación en el mercado del 31% principalmente con la participación de las siguientes subsidiarias:

BCBI Banali

BCBI Banali Servicios

Casa de Bolsa Banali

Fianzas Bursátil

Seguros Banali

Pensiones Banali

Casa de Cambio Bursátil

GFCAB Banali Servicios Administrativos

Banali Transfer Services, Inc.

Administradora de Fondos para el Retiro Banali, S.A. de C.V.

A través de sus subsidiarias, empleaba a 28,324 personas, de las cuales el 82% estaban en la nómina de Banali. Con el proceso de integración, se crearon herramientas con tecnología más avanzada dedicada a la gestión del equipo humano concentrando esfuerzos para desarrollar y mejorar las funciones gerenciales de quienes ya contaban con esta responsabilidad.

Ante el cumplimiento con la Ley Federal de Trabajo, el Grupo Financiero Banali, no ha experimentado problema alguno en el sentido laboral. Los costos por conceptos derivados de indemnización por despidos y costos adicionales por primas de antigüedad, el pago de pensiones y beneficios adicionales, se han cubierto con regular normalidad a efecto de evitar problemas inclusive con el personal sindicalizado el cual ocupaba el 45% de la plantilla total del personal. Su relación laboral en términos generales a juzgar por la propia administración del Grupo la considera buena o suficiente a las circunstancias.

2.2.3 ACTIVIDADES PRINCIPALES

A) MISIÓN Y OBJETIVOS

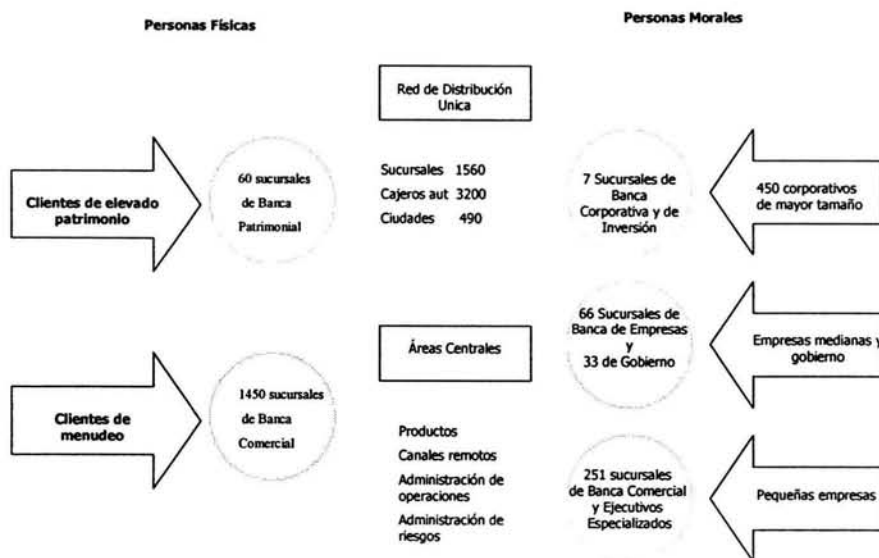
El Banco Nacional de la Ilusión, se ha transformado de un banco de productos a un banco de clientes buscando atención cada vez más personalizada a las necesidades del cliente, bajo nuevos esquemas de negocios conforme al perfil de cada segmento de clientes.

Teniendo al cliente como base de actuación, se construyen entonces redes de distribución conforme al perfil del cliente. De esta manera, el modelo de negocios se basa en una organización de segmentos que complementados por una diversidad de canales de distribución altamente eficientes enfatizaría el sentido de su Misión la cual consistía en lo siguiente:

Apoyar a la Dirección Corporativa del Grupo Financiero en el nuevo modelo de negocios otorgando al cliente atención personalizada más eficiente mediante el uso de los segmentos establecidos conforme a la red de distribución enfocada a las características del cliente.

Su objetivo final era el desarrollar el conocimiento comercial del mercado nacional con la finalidad de promover y mantener la continua innovación de productos y servicios a la satisfacción del cliente.

De esta manera, tanto el mercado de personas físicas y morales estaría adecuadamente segmentados por la Banca Comercial o Red Patrimonial y por la Banca Comercial, la Banca de Empresas y Gobierno y la Banca Corporativa y de Inversión con el apoyo de una gran red de sucursales extendidas en todo el país, esquematizándola de la siguiente manera:



La red de distribución del Grupo con 1,560 oficinas bancarias son además de su principal canal de distribución el eje principal de la relación con los clientes. Así mismo, se adiciona y auxilia de 3 200 cajero automáticos, internet y banca por teléfono.

Del número total de transacciones anuales, se han atendido más de 1,250 millones a través de canales remotos (cajeros automáticos, teléfono, internet , terminales punto de venta y domiciliación) representativos del 76% del total atendido hasta el año del 2002 (69% en el año del 2001).

Así también, el Grupo tiene presencia en los Estados Unidos de Norteamérica a través de Banali transfer Service enfocado a al transferencia de dinero, con oficinas en los estados de Ney York, California y Houston.

Dentro de sus actividades principales del Grupo Financiero, se encuentran las siguientes que para efectos didácticos a continuación las describo:

B) CRÉDITO

Tiene por objeto el otorgamiento de financiamiento a particulares profundizando la dispersión a nivel nacional y todos los sectores, así como, el agilizar el proceso para el otorgamiento de productos de crédito simple. No obstante de que su actividad comercial se ha intensificado con campañas en la colocación de seguros, fondos de inversión, entre otras, se ha compenetrado en los programas de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa mediante la instalación de terminales punto de venta logrando incrementar la afiliación de nuevos establecimientos.

C) CAPTACIÓN

Enfocada a la captación de recursos económicos de los particulares, dirige sus esfuerzos a la captación tradicional mediante depósitos a la vista y saldos administrativos en sociedades de inversión. Su mezcla de captación con instrumentos de menor costo, le ha significado incrementar los depósitos a la vista en los últimos dos años pasando de porcentajes del 37% al 43 y 49% respectivamente por los ejercicios del 2000, 2001 y 2002.

La mejora de ofertas en productos derivados de la reorganización del anaquel de fondos trajo por consecuencia, el diseño de instrumentos de mayor sofisticación para el segmento Patrimonial, el incentivo a la cliente en la sustitución de depósitos a plazo por sociedades de inversión y el incremento del esfuerzo de la red comercial lograron mayor captación mediante la Banca Comercial.

D) BANCA COMERCIAL

El Modelo diferenciado de negocios mediante el cual se fortaleció la atención a clientes con el diseño de productos y servicios a la medida de las necesidades del cliente, consolidó a la vez, la agilización en los procesos de colocación de créditos en las distintas redes de distribución y mediante la estrategias de segmentación, precio e incentivos para la promoción al uso de los canales alternos de distribución más eficientes, a efecto de incrementar en la rentabilidad por cliente.

E) BANCA PATRIMONIAL

Integrado principalmente por clientes particulares de elevado patrimonio con necesidades de productos y servicios cada vez más sofisticadas a las tradicionalmente recurrentes en la Instituciones de Crédito no pertenecientes a Instituciones de Banca Múltiple, tiene por objeto fortalecer su posicionamiento como tal mediante la participación del diseño de estrategias para ofrecer productos de alto valor a sus clientes.

F) BANCA CORPORATIVA Y DE INVERSIÓN

Tiene por objeto, ofrecer los mejores servicios de administración de efectivo, banca de inversión y financiamiento bancario para posicionar al Banco como el mejor proveedor de soluciones de valor. Ofrece respuesta al mercado mediante la transición bancaria a emisiones de papel con un ambiente de menores tasas de interés, otorgar mayor eficiencia operativa a las empresas con la implantación de sistemas de administración sofisticados

G) BANCA DE EMPRESAS Y GOBIERNO

Dada la segmentación de los clientes del Banco como estrategia del Banali, permite a éste departamento satisfacer las necesidades de la clientela diseñando mejores productos y servicios acorde a sus características mediante el apoyo especializado de su personal . Cuenta a la vez, con una red de sucursales con ejecutivos enfocados a éstos dos segmentos del mercado, ocupándose la Banca Empresarial de atender a medianas y grandes empresas y la Banca de Gobierno de atender a todas las instancias de Gobierno sean éstas federales, estatales, municipales u organismos paraestatales

H) CASA DE BOLSA Y ASSET MANAGEMENT

Proveedor exclusivo de Banali de proveer estrategias de inversión, servicios y productos bursátiles del Grupo. Con el apoyo de la subsidiaria de Banali Gestiones, se responsabiliza también de la gestión de los portafolios de terceros del Grupo con productos institucionales e innovadores. Así mismo, incluye el manejo de portafolios de personas físicas e inversionistas institucionales como sociedades y fondos de inversión, empresas de seguros, Siefors y fondos privados de pensiones, entre otros.

I) LA DIVISIÓN FIDUCIARIA

De acuerdo con la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito la operación fiduciaria se definiría como sigue; “ En virtud del fideicomiso, el fideicomitente destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria”. Por virtud del contrato de fideicomiso, el fiduciario lo realiza como mediador y los bienes solo podrán ejercitarse conforme a las acciones y derechos que deriven del fideicomiso o de su ejecución.

Es un acto jurídico que se hace constar expresamente mediante contrato conformado básicamente por dos figuras elementales, el Fideicomitente y el Fiduciario;

El Fideicomitente es la persona que solicita a una institución fiduciaria la realización de un fideicomiso dentro del cual, destina o afecta determinados bienes a un fin lícito o determinado.

El Fiduciario es una institución de crédito que cuenta con autorización especial para llevar a cabo este tipo de operaciones y es a quien se le encomienda temporalmente su realización como tal.

Un tercer elemento a que se establece en el fideicomiso, es el Fideicomisario en cuyo favor o beneficio recae el resultado objeto del fideicomiso. Este inclusive puede ser el propio Fideicomitente pero no así el Fiduciario. Cabe señalar, que el Fideicomisario puede ser la persona física o jurídica con la capacidad para recibir el provecho del fideicomiso.

El fideicomiso es una institución con perfiles muy propios y un con extenso campo de aplicación.

Los bienes objeto del fideicomiso sólo podrán ejercitarse respecto de ellos, los derechos y acciones que al mencionado fin se refieran, salvo los que expresamente reserve el propio fideicomitente para si mismo.

Los fideicomisos se clasifican en tres grandes rubros, de Inversión, de Garantía y de Administración, pudiéndose hacer combinaciones de los mismos de acuerdo a las necesidades del fideicomitente.

Los Fideicomisos de Inversión son aquellos en donde el fideicomitente entrega una cantidad determinada al fiduciario para que éste realice inversiones productivas cuyo beneficios se le entregan al fideicomisario (si es que lo hubiere) o en su caso al propio fideicomitente.

Los Fideicomisos de Garantía son aquellos en donde el fideicomitente entrega al fiduciario bienes con la finalidad de garantizar al fideicomisario el pago de un crédito concedido por éste, al fideicomitente.

Los Fideicomisos de Administración son aquellos en donde el fideicomitente entrega al fiduciario un inmueble para que se encargue de su administración (previa celebración de los contratos respectivos de arrendamiento), es decir, la administración del inmueble constara de acuerdo con las especificaciones del fideicomitente con el correspondiente pago de los gastos de conservación, vigilancia y mantenimiento y en su caso, por los remanentes de las rentas cobradas se cubran colegiaturas de algún menor o se deposite éste remanente a la cuenta de cheques del fideicomitente, esto, conforme a lo que el cliente disponga hacer con el fideicomiso.

CAPÍTULO 2

2.3 Departamentos de Control



2.3 DEPARTAMENTOS DE CONTROL

2.3.1 FUNCIONES GENERALES

Las áreas o departamentos de control operan como órganos asesores de la División a la cual pertenecen en apoyo a los funcionarios responsables de la ejecución de los procesos para asegurar el cumplimiento de sus responsabilidades en materia de control. Creados para asegurar la incorporación de controles efectivos, flexibles y económicos, analizar y proponer medidas de control al logro sistemático del trabajo para mejorar el rendimiento y la productividad de la División a la cual pertenecen.

Sus principales funciones, se orientan principalmente a los siguientes aspectos:

- Racionalización administrativa de los recursos encomendados.
- Mejoramiento de los procedimientos, mecanismos e indicadores de control.
- Simplificación de los servicios administrativos.
- Vigilancia del grado de honestidad, economía y transparencia al logro de los objetivos institucionales.
- Evaluación de los procedimientos de control.
- Promover las culturas de control y de autocontrol.

2.3.2 OBJETO

Se ocupan principalmente de la promoción y de la vigilancia al cumplimiento de los objetivos institucionales, expectantes del incrementando de la eficiencia en todos los procesos del negocio, y de la necesidad de incorporar controles efectivos, flexibles y económicos.

El establecimiento de éstos departamentos esta orientado al asesoramiento y al apoyo al cumplimiento del control, encargados de analizar y de proponer medidas de racionalidad administrativa. Actúan como órganos asesores de los funcionarios responsables de ejecutar los procesos y los procedimientos de su área de responsabilidad a efecto de asegurar el cumplimiento de sus obligaciones de control.

Buscan entre sus objetivos, el normar conforme a las circunstancias, las mejores prácticas en materia de control por medio de las cuales se promueva en la vida cotidiana de la entidad, el logro de las metas con un mínimo de riesgo.

2.3.3 PERFIL DEL ASESOR O STAFF DE CONTROL

En innumerables ocasiones, los jefes departamentales o de áreas de responsabilidad, ejecutan sus funciones sobre determinados estándares, número de personas a su cargo y problemas operativos y administrativos por atender. El manejo detallado de información específica, la necesidad de localizar información precisa y la obtención del consejo especializado para tomar una decisión requiere de una función de apoyo que le permita cubrir dichas necesidades.

“Este tipo de apoyo se traduce en un “tipo de autoridad especializada para los gerentes de línea. Un gerente asesor estudia problemas, ofrece sugerencias y prepara planes para el uso y la ayuda del gerente de línea”⁸¹.

Staff significa entonces una función de apoyo al personal responsable de ejecutar función sea esta operativa o administrativa al logro de los objetivos institucionales. Las ramificaciones de los sistemas actuales de los negocios, son tan grandes y tan numerosos, que muchos funcionarios ejecutores de los procesos, no tiene el tiempo ni el personal idóneo que por si solo resuelva con el tiempo y la claridad pertinente para adentrarse al fondo de las situaciones presentadas y tomar las decisiones pertinentes a las circunstancias requiriendo entonces del apoyo y de la ayuda de personal especializado (personal de Staff) por medio del cual se satisfagan los resultados esperados.

2.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dada la naturaleza consultiva del personal staff, no puede ejercer influencia directa sobre las decisiones del personal de línea. Las funciones de línea son aquellas que tienen relación directa con la ejecución de los procesos y la realización de los objetivos de la entidad, en tanto que las de staff ayudan a la línea a trabajar con mayor efectividad al logro de principales objetivos de la empresa.

La especialización de los departamentos dentro de las empresas, han permitido distinguir dentro de la estructura organizacional de la empresa, a los departamentos de línea de los staff, identificados normalmente como departamentos de servicio respecto al resto de la entidad, de quienes se pretende y se obtiene su consejo al logro de los objetivos ya sea departamentales o institucionales.

⁸¹ Benjamín Franklin, Guillermo Gómez C., Organización y Métodos, Edit. McGraw Hill 2002, pág. 229.

Los miembros del departamento staff, están considerados para ayudar y aconsejar, recomendar y aclarar dudas, aunque en la práctica y en repetidas ocasiones, sus opiniones a pesar de ser aprobadas no son puestas en práctica. Su participación en la conducción de la empresa o departamento, es la de actuar en calidad de staff sin imponer los resultados de sus investigaciones convenciendo a los responsables de línea de sus ideas.

Mirando en un todo a la estructura organizacional de una empresa cualquiera, los departamentos de staff o de servicio entre los cuales se podrían citar al departamento de compras, al de contabilidad, al de relaciones públicas, al de investigación, etc. especializados y con enfoques de control y de economía considerados auxiliares de operaciones principales tales como ventas y producción, se interconectan con líneas punteadas en el organigrama a diferencia de las de línea con líneas continuas.

Los funcionarios de staff, apoyan a los de línea para lograr sus funciones administrativas. Representan asesoría y consejería, por tal motivo, a quienes por sus funciones de cierta manera les es asignada una autoridad únicamente de ideas en tanto que a los de línea les es otorgada para ordenar. De esta manera, el administrador con la ideas de los asesores puede beneficiarse al logro de sus metas departamentales e institucionales, más no por ello, para delegar su responsabilidad al personal staff.

Los departamentos staff jerárquicamente pueden depender departamentalmente del nivel directivo divisional y de los niveles de vicepresidencia o presidencia institucional. Su presentación en el organigrama se muestra inherentemente relacionada con su función de staff como asesor de la presidencia y de las vicepresidencias de la empresa identificadas con una línea punteada o más delgada a la normalmente marcada en los departamentos lineales.

2.3.5 NORMAS Y POLÍTICAS DE CONTROL

Así como la actividad profesional de una auditoría externa requiere de objetividad y de juicios imparciales y profesionales para emitir una opinión entorno al resultado de su trabajo, “la auditoría requiere el ejercicio de un juicio profesional, sólido y maduro, para juzgar los procedimientos que deben seguirse y estimar los resultados obtenidos”⁸² la auditoría interna

⁸² Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Normas y Procedimientos de Auditoría”, México, 1995, Tomo I, boletín 1010, párr. 3.

también requiere de estándares para el uso adecuado de los servicios profesionales de un auditor interno.

Por tal motivo, el Instituto de Auditores Internos desarrollo los estándares apropiados para la práctica profesional de la auditoría interna, los cuales sirven tanto para medir el nivel y la calidad de los servicios del auditor como para constituir la base fundamental de entrenamiento con la finalidad de alcanzar los niveles deseados de excelencia del auditor y de la propia auditoría.

Dentro de tales enunciados, el primero de ellos denominado independencia, hace alusión a la objetividad que debe tener el auditor interno para efectuar su trabajo y declararse independientes para la emisión de juicios imparciales del trabajo realizado “Los auditores internos son independientes cuando llevan a cabo su trabajo libre y objetivo, permitiéndoles rendir juicios imparciales, esenciales para la propia conducción de las auditorías”⁸³

Las normas generales para la funcionalidad de los departamento de control constituyen el marco de referencia para el control y evaluación de la función divisional a los objetivos del negocio. Son la guía para cumplir sus responsabilidades con diligencia y calidad profesional del personal ejecutivo adscrito a éste departamento. Buscan preservar la independencia y objetividad del personal para la emisión de sus resultados y de los informes correspondientes sobre juicios imparciales.

Las normas generales representan los requisitos mínimos de calidad tanto a la personalidad de ejecutivo de control, como al trabajo que desarrolla y la información que emite. Cabe mencionar, que éstas normas de conducta para los departamentos de control, no se contraponen a las anteriormente citadas, por contra, y de acuerdo a los criterios de las administraciones de cada empresa, procuran homologar la estructura de sus normas a la de las referidas organizaciones.

De esta manera, las normas generales se estructuran en tres grandes apartados, en Personales, del Trabajo y de Información, clasificadas en los siguientes rubros:

⁸³ www.theiia.org/ecm/guide-frame.cfm

A) NORMAS PERSONALES**A.1 Objetividad**

El ejecutivo de control apoyado en hechos y documentos fehacientes y suficientes denota las cualidades de frialdad en el juicio e integridad en su accionar a efecto de garantizar la veracidad de su función y honesta confianza en los resultados de su trabajo.

A.2 Independencia

El ejecutivo de control tiene la obligación de mantener un criterio libre e imparcial de los sujetos con los que se relaciona. No debe participar en actividades que puedan poner en entredicho la independencia de su criterio.

A.3 Principios

La actuación de los Ejecutivos de Control deberá de apegarse y de regirse por principios éticos, de calidad, eficacia y eficiencia y al Código de Conducta del Grupo:

- Ética** Denota en el Ejecutivo de Control su actuación fundamentada en principios éticos y al Código de Conducta Profesional del Grupo.
- Calidad** El apoyo brindado por los Ejecutivos de Control deberá estar sustentado en parámetros de medición que satisfagan los requerimientos de la Institución
- Eficacia** La función de los Ejecutivos de Control debe realizarse con base en objetivos y planes previamente establecidos, congruentes con las prioridades y lineamientos definidos por la Dirección General
- Eficiencia** Los resultados de los Ejecutivos de Control se deben medir en cuanto al grado que promueven para disminuir el riesgo y la solución al origen de problemas de control que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales

A.4 Conocimiento Técnico y Capacidad Profesional

Es el requisito mínimo de estudios académicos profesionales legalmente terminados con Título expedido que debe tener un ejecutivo de control y el adiestramiento técnico y la capacidad profesional necesaria para el cumplimiento diligente de sus funciones y la emisión de sus resultados.

A.5 Compromiso Profesional

El Ejecutivo de Control debe en todo momento enaltecer la actividad con espíritu de grupo absteniéndose de actos y comentarios que menoscaben la función. Así mismo, deben tener metas de auto desarrollo que eleven su imagen profesional, la calidad y productividad de sus resultados.

B) NORMAS DE TRABAJO**B.1 Planeación**

El ejecutivo de control habrá de planear el trabajo a desarrollar definiendo los objetivos, el alcance y los procedimientos a seguir en cada una de las fases del trabajo que desempeña.

B.2 Sistemas de Control Interno

El ejecutivo de control habrá de estudiar y de evaluar las medidas de control existentes, a efecto de determinar la suficiencia y la eficacia en su cumplimiento.

B.3 Obtención de evidencia

Con la finalidad de soportar la objetividad en la emisión de los resultados de su trabajo, el ejecutivo de control habrá de obtener la evidencia suficiente y competente de los procedimientos realizados.

B.4 Conflicto de Intereses

El Ejecutivo de Control debe conducirse con lealtad hacia la Institución y debe rehusarse a participar en cualquier actividad que pueda poner en conflicto con sus responsabilidades de control.

B.5 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son el apoyo principal del ejecutivo de control para referenciar los resultados de su trabajo y la declaratoria de los juicios emitidos.

C) NORMAS DE INFORMACIÓN**C.1 Informe**

El resultado del trabajo del ejecutivo de control deberá ser transcrito a través de su informe que proporcione información sobre la suficiencia y eficacia de las medidas de control y situaciones encontradas las cuales dificulten el logro de los objetivos del área analizada.

C.2 Seguimiento de la Información

Por las situaciones presentadas o hallazgos reportados, el ejecutivo de control deberá vigilar el seguimiento que la administración analizada realice a las sugerencias presentadas mediante acciones correctivas a efecto de lograr los objetivos esperados del departamento analizado.

CAPÍTULO 3

Presentación del Caso



III PRESENTACIÓN DEL CASO

3.1 UNIDAD DE ESTUDIO

El Departamento de Control es un área creada desde 1996 como área piloto para coadyuvar al cumplimiento de las medidas de control a nivel institucional y con cobertura a nivel nacional, fueron integrados por el propio personal de las áreas integrantes de la división Institucional a la cual pertenecen con la finalidad, de identificar las condiciones existentes de control.

Con las contribuciones de las condiciones de control y por su alcance a nivel nacional, se crean entonces Guías Corporativas de Control con la finalidad de apoyar el cumplimiento de las medidas de control incluidas. Su actualización y enriquecimiento, se daría con la propia retroalimentación del personal revisado por los ejecutivos de control integrantes de los Departamentos de Control.

Independientemente del área en donde estén establecidos como Departamentos de Control como apoyo de control al logro de los objetivos de la división correspondiente, habrán de conducirse en forma permanente conforme a valores éticos y de conducta profesional satisfaciendo con ello, el apego a los principios y normas enunciados en el Código de Conducta del Grupo Financiero al cual pertenece el Banco.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL

La estructura organizacional del Departamento de Control objeto del presente caso de estudio se encontraba adscrito a la División Fiduciaria del Banco de la Ilusión, S.A. cuya estructura organizacional estaba integrada por cinco subdirecciones de mercado, cuatro regionales y una de mercados especiales, así mismo, tres subdirecciones adicionales, enfocadas a la Planeación y Desarrollo, Tecnología Fiduciaria y Administración y Servicios.

El departamento de control de ésta División, dependía directamente de la subdirección de Administración y Servicios, como se muestra en la figura 2.2 –A y se encontraba estructurado por un titular, un gerente y tres auxiliares administrativos.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL
(Ingeniería de Procesos y Control Interno)

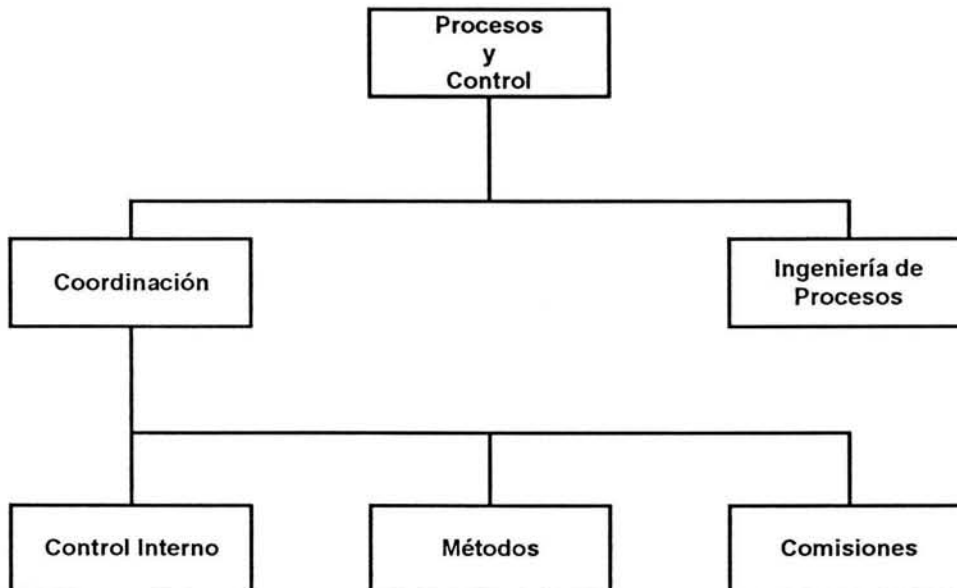


Figura 2.2 –A

3.3 JUSTIFICACIÓN DEL CASO

Normalmente al inicio de toda auditoría no dirigida a situación alguna en particular, la planeación como punto de arranque de la misma, permite ajustar los objetivos, las condiciones y las limitantes para el desarrollo de la auditoría por realizar.

Punto importante de la Planeación, es el levantamiento de información por medio del cual al auditor, le permite obtener conocimiento de las características de la Entidad, de su estructura y de la operación que coadyuvan al logro de los objetivos institucionales. Con visitas a las instalaciones y con el uso de las técnicas de auditoría generalmente

aceptadas para el levantamiento de información (observación e investigación), el auditor logra captar las características mencionadas.

En la entrevista inicial de la auditoría con el Director Divisional, nos enteramos de la existencia del Departamento de Control establecido al auxilio del control interno de la División y apoyo incondicional para la consecución de la auditoría interna sirviendo de enlace entre el personal auditado y los auditores.

Motivo por el cual, se nos pidió entonces solicitáramos el apoyo del Titular de éste Departamento para cubrir éste aspecto de la Planeación, identificar las operaciones y los procesos en conjunto de la División y el personal clave de la misma por medio del cual habríamos de realizar principalmente nuestras entrevistas para dicho levantamiento.

Iniciado nuestro procedimiento, el personal auxiliar del Departamento, tuvo a bien acompañar a los auditores en cada una de las entrevistas que iban realizando. Tal vez, por no proporcionar la información esperada por sus superiores, dicho personal fue sustituido por el auxiliar de mayor experiencia de éste Departamento, quien durante las entrevistas no solo intervenía en las respuestas del auditado sino inducía las respuestas del mismo.

Por consiguiente, los auditores comentaron de la situación al Gerente del Departamento, quien mencionaba que "solo se cumplía con las órdenes del Jefe" (aún no sabíamos que al Subdirector de Administración y Servicios era el Jefe) "pues no tenía nada de malo, ya que solo lo hacían para estar alertas sobre los requerimientos de auditoría y cubrirlos a la brevedad posible", agregó, "y no vamos a cambiar nuestra postura y si llegamos a descubrir su presencia con un algún auditado sin previo aviso y sin nuestra presencia, pediremos entonces la suspensión de la auditoría por no apartarse a las reglas del juego".

Por lo anterior, solicitamos entonces hablar con el Titular del Departamento para saber su postura al respecto y evitará en lo sucesivo, limitar y condicionar el desarrollo de la auditoría, lo cual no fue posible dada la ausencia del mismo (no tenían idea de su paradero, pues "luego así le hacía... se perdía... hasta que solito aparecía").

Ocurrido lo anterior, se escalado la situación de ésta auditoría hasta la Dirección de la División de Auditoría Interna, quien instruyó entonces, la suspensión de la misma para evaluar los métodos y procedimientos del Departamento de Control conforme a lo

institucionalmente establecido pues la posición de dicho personal no era razonable al curso de una auditoría. Ante el sigilo del personal de éste departamento a las actividades de los auditores, la revisión al mismo tenía que ser muy discreta y para ello, el equipo de auditoría fue dividido en dos partes para con una de ellas, se diera continuidad a la revisión original disimulando nuestra revisión al Departamento de Control.

3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado en el presente caso, fue descriptivo de desarrollo –Ex post facto-- por tratarse de hechos ya consumados, basado en hechos reales sobre la conducción de un grupo de personas en un área específica. Comprende el análisis y la interpretación actual de la naturaleza y la identificación de los fenómenos de la situación encontrada en el momento.

Cabe mencionar, que la investigación descriptiva se basa sobre hechos reales y tiene por objeto, proveer información para lograr una interpretación correcta de los hechos, analizando de manera transaccional en un periodo determinado, los conceptos y variables determinantes en la conclusión del caso.

El estudio se basó principalmente en las técnicas de auditoría de observación y de investigación, que apoyadas en una serie de entrevistas, como instrumento de prueba, y persuadiendo al auditado para obtener respuestas veraces sobre la situación en particular de los métodos y procedimientos de éste Departamento (eligiendo primero al sujeto para la obtención de respuestas estructuradas y abiertas), dieron por resultado, la obtención de información acerca del cumplimiento o no de sus funciones conforme a lo establecido, lo cual daría pauta para establecer de inicio, la factibilidad, la viabilidad y la oportunidad para realizar o no una auditoría a los procedimientos de éste Departamento para evitar el desperdicio de recursos humanos y materiales a la Institución.

3.5 PROPÓSITO DEL CASO

La finalidad del presente caso denota a la vez, la importancia del escepticismo de todo auditor desde el principio de la auditoría, y principalmente en la fase de la Planeación etapa medular en el éxito o fracaso de la misma. El estar alerta desde el inicio de la

Auditoría a situaciones que parecieran no indicar nada (arenas movedizas o tierra en pantano), trae por consecuencia, determinar con oportunidad el alcance de la auditoría y la panorámica del Ente al cual nos estamos enfrentando.

Ejemplo de ello, es el presente caso, cuyo propósito a través de la narrativa de las limitantes del Departamento de Control en la fase temprana de la planeación de la auditoría a la División Fiduciaria, menciona el cambio de la misma para evaluar mediante la auditoría operacional, los métodos y procedimientos de éste Departamento conforme a los pronunciamientos que al efecto la alta Dirección del Grupo Financiero tenía establecidos, situación que de inicio en la junta inicial con el Director Divisional manifestaba inconformidad con la manera como se conducían las acciones bajo su dirección.

Departamento que por su naturaleza y objeto conforme a la Normatividad Institucional del Banco, y dado el comportamiento indagatorio de su intervención al inicio de la auditoría, dieron pauta para enmarcar el origen del presente caso y denotar la importancia de la auditoría operacional para mejorar el diseño de los procesos que obstaculizaban la eficacia de los planes trazados.

3.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La auditoría interna al igual que otras actividades profesionales, requieren de una planeación adecuada para poder alcanzar lo más eficiente posible, los objetivos trazados. Los objetivos, las condiciones y las limitantes del trabajo que va a realizar, son características particulares de toda planeación. No obstante, la planeación de la auditoría puede verse afectada por situaciones sobre las cuales, el auditor debe hacer valoraciones aisladas de las mismas.

El grado apropiado de escepticismo profesional que todo auditor debe tener en el desarrollo de sus actividades a lo largo y ancho de la auditoría, es fundamental, para ejercer con el debido cuidado o diligencia profesional, cada una de las fases de la auditoría, a efecto de determinar la existencia probable de factor de riesgo alguno, ante la detección de errores e irregularidades significativos para los estados financieros.

Uno de los elementos más importantes sobre el que descansa la planeación de la auditoría, es el conocimiento que el auditor obtenga sobre la estructura del control interno, el cual puede incrementar o mitigar la preocupación del auditor acerca del riesgo de que existan o no, importantes aseveraciones erróneas. La presencia de factores aislados no necesariamente indican un mayor riesgo para hacer un juicio general de la situación, sino la combinación de éstos.

Los Departamentos de Control considerados herramienta de control al logro de los objetivos Institucionales, logran conforme a la intención de la Alta Dirección, fortalecer la incorporación de los controles establecidos al logro de los objetivos del negocio, como respuesta a la preocupación de la Dirección para lograr el apego a marcos de legalidad, productividad, control y calidad en la Institución.

Sin embargo, el objeto real de su existencia en la División Fiduciaria desde el arranque de la auditoría, (según lo menciono en la justificación del presente caso), se enfocaría particularmente en seguir de cerca los procedimientos de los auditores – así ordenado por el Subdirector de Administración y Servicios– obstaculizando vehementemente el avance de la auditoría a efecto de persuadirla de la realidad existente en la División Fiduciaria.

A la luz de ésta situación, el grado de escepticismo de un servidor, de mis superiores y del propio Director de la División de Auditoría, consideró a la situación comentada, en el problema real al cual nos estábamos enfrentando en la Auditoría a la División Fiduciaria, orillando a replantear el rumbo de la misma a la evaluación de la suficiencia y de la eficiencia de los métodos y procedimientos del Departamento de Control, con la exigencia de la discreción posible al logro y ahora actual, de la auditoría a éste Departamento.

3.7 PREGUNTAS DEL CASO

A) PREGUNTA PRINCIPAL

¿El Departamento de Control establecido en la División Fiduciaria se conduce permanentemente conforme a la Normatividad bajo prácticas y valores de conducta y ética profesional satisfaciendo plenamente los principios y normas del Código de Conducta Profesional del Grupo Financiero Ilusión.?

B) PREGUNTA SECUNDARIA

Los Ejecutivos de Control cumplen sus responsabilidades con lealtad, diligencia y respeto a la Dirección General y usuarios conforme a las normas generales de conducta y actuación?

El Departamento de Control asegura que las Guías Corporativas de Control estén totalmente inmersas en todos los procesos de la División Fiduciaria?

El Departamento de Control retroalimenta abierta y permanentemente las Guías de Control como parte fundamental de su compromiso en el Grupo y con la División a la cual pertenece?

El Departamento de Control desarrolla e implementa tanto los Indicadores de Control como los proceso de revisión o evaluación de los mismos, a manera de identificar y dar seguimiento al grado de cumplimiento de las responsabilidades de control?

Los Ejecutivos de Control documentan y dan seguimiento al resultado de los indicadores de control, acciones y metas de corrección o evaluación buscando la sinergia corporativa que facilite la identificación y la solución de causas?

El Departamento de Control mantiene inventario detallado de las problemáticas de control que se presentan a lo largo y ancho de la División Fiduciaria definiendo acciones de control para erradicarlas?

El Departamento de Control incluye en su cuaderno de papeles de trabajo la evidencia de la evaluación al control interno con la finalidad de apoyar el criterio seguido en la aplicación de los procedimientos?

Los Ejecutivos de Control mediante medidas de prevención y de seguridad en la operación interna, evalúa el apego a las normas y políticas institucionales para informar a los Directores el grado de exposición de riesgo con el cual se está operando y promover las acciones preventivas pertinentes?

Los ejecutivos de Control participan en el desarrollo y actualización del material que se utiliza en los programas de capacitación en materia de control a manera de fomentar una Cultura de Control que derive en una adecuada administración de riesgos?

Los Ejecutivos de Control cuentan con el nivel mínimo de estudios requerido (desde licenciatura hasta maestría terminada en carreras afines de administración, banca y finanzas o contaduría pública) y con la experiencia laboral bancaria necesaria que les permita tener una mejor visión de las funciones que debe desarrollar y cumplir con el perfil requerido para ejercer la función?

3.8 OBJETIVOS

A) OBJETIVO GENERAL

Con base en las situaciones planteadas en el análisis del problema, concluir si las herramientas de control institucionalmente establecidas en el Banco Nacional de la Ilusión, S.A. actúan y promueven la cultura de control en el ámbito al cual pertenecen para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, bajo las Normas y Políticas de Control.

B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Evaluar si la actuación de los ejecutivos de control del Departamento de Control aseguran la objetividad en el desarrollo de su trabajo, un mejor servicio al usuario y a la Institución.

Verificar si los ejecutivos de control participarán en actividades que puedan poner en entredicho su independencia de criterio

Analizar si los resultados de la Función de Control, promueven la disminución de riesgos y la solución de origen a problemáticas de control detectadas que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales

Corroborar si el ejercicio de la Función de Control se ejecuta conforme a las Normas Generales de Conducta y Actuación a efecto de cumplir sus responsabilidades con lealtad, diligencia y respeto hacia la Dirección General y de sus usuarios

Evaluar si el perfil del personal del Departamento de Control tiene las cualidades y las características específicas en materia de control que le permitan desempeñar de manera profesional su rol dentro de la organización con apego a estándares de conducta y valores establecidos.

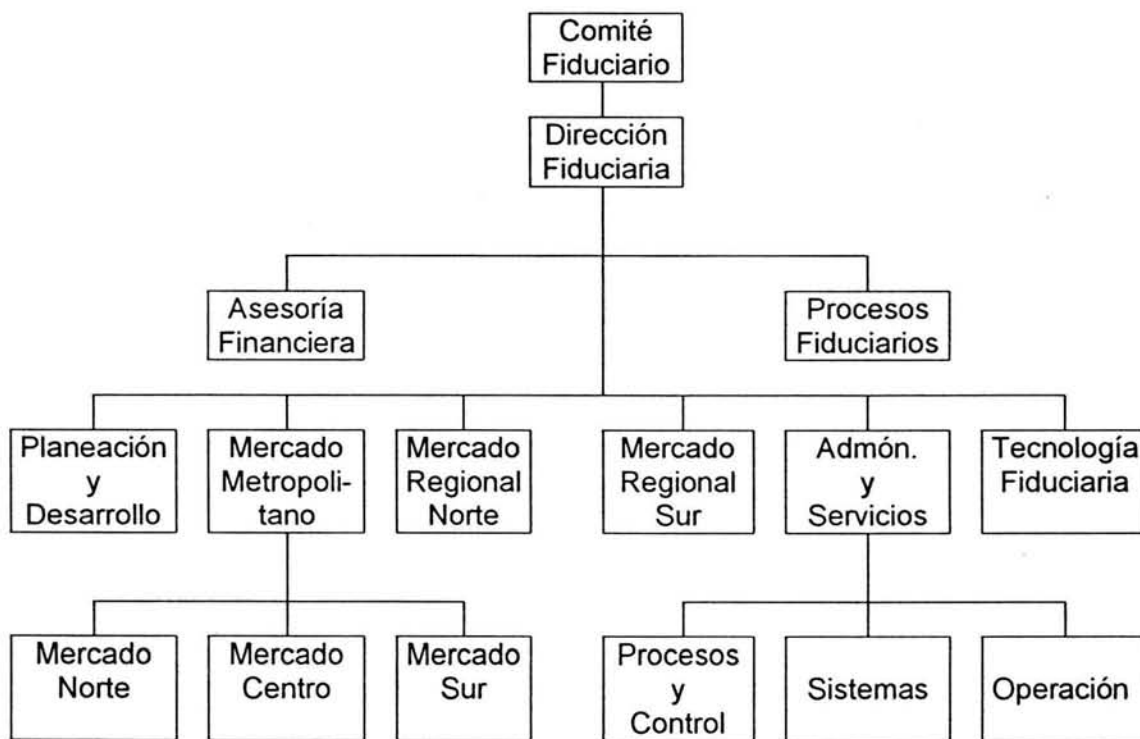
CAPÍTULO 4

Análisis de Resultados



IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN FIDUCIARIA



A) DESCRIPCIÓN GENERAL

Las descripciones que a continuación se mencionan, fueron extraídas de una presentación de la División Fiduciaria de la cual el Director Divisional y el Titular del Departamento de Control coincidían en los preceptos y enunciados respecto a las principales funciones de cada uno de los departamentos y los objetivos de los mismos.

Cabe citar, que la descripción aunque global de las siguientes áreas, la hago solo por aquellas en donde además de las funciones asignadas, ejecutaban instrucciones de los clientes de quienes manejaban y administraban sus contratos (asignada por el Subdirector de Administración y Servicios quien tenía la administración general de la cartera fiduciaria).

Salvo lo anterior, la referencia a las funciones del Comité Fiduciario, obedece principalmente por quienes lo integraban mas no por la diversidad de sus funciones:

a.1) El Comité Fiduciario

Era el órgano máximo de la División Fiduciaria, para analizar todo tipo de problemas de la División. Se integraba principalmente por los Subdirectores representantes y responsables de los departamentos en donde se administraban y manejaba cartera de fideicomisos ya fueron estos de administración, garantía o de inversión. En sus reuniones (mensuales) se exponían situaciones propias de cada departamento y la manera como habían logrado salir de ellas o en su caso, lo exponían a manera de obtener ideas para su solución.

Pese a la participación del Titular del Departamento de Control como parte integrante del Comité, su aportación al respecto era nula en cuanto a investigación alguna sobre las causas de las situaciones expuestas en las juntas del Comité. Sus procedimientos al respecto, eran corroborativos y correctivos a lo reportado y no más.

a.2) La Dirección General

Era la responsable de la conducción y de la coordinación de la División Fiduciaria cuyo objetivo era el de organizar y apoyar estrategias de penetración en el mercado nacional y metropolitano, ejecutar (sobre la base de la toma de decisiones) y controlar el curso de la División conforme a lo esperado. Pese a sus funciones, el Director adicional al manejo directo de sus propios contratos, manejaba cartera fiduciaria y era uno de los principales del personal en omitir requisitos o medidas de control para la ejecución de las instrucciones de los clientes.

a.3) Planeación y Desarrollo

Estudiaba, analizaba, evaluaba y proponía estrategias a la Dirección para mantener el liderazgo en el mercado a nivel nacional. Vigilaba los niveles de eficacia de las funciones departamentales y la rentabilidad departamental en la División. Se encargaba de la innovación de productos y servicios expectante de propuesta tecnológicas coadyuvantes al mejor aprovechamiento de los recursos del mercado.

El Subdirector del área, además de contar con varios contratos a su nombre al igual que tres de sus colaboradores, manejaban un total de 130 contratos de los cuales 120 se encontraban irregulares por falta de documentación.

Se interesaban más por el manejo de la cartera a su cargo expectantes del rendimiento de la misma. En tanto que la penetración de la División en el mercado había disminuido en los últimos 11 meses en más del 25%.

a.4) Los Mercado Metropolitano y Regionales (Norte y Sur)

Área responsable de la promoción, diseño e implementación de contratos fiduciarios y mandatos para personas físicas y morales en el área metropolitana, procuraban asegurar el cumplimiento de las instrucciones de los clientes en el manejo de los contratos. La mayoría de los promotores ejecutaban las instrucciones de los clientes mediante fax, omitiendo en la mayoría de las veces la obtención de la carta original de la instrucción recibida.

Tal vez sobra mencionar el manejo de la mayoría de los contratos integrantes de la cartera fiduciaria dada la naturaleza de éste departamento, sin embargo, los Titulares de cada una de las subdivisionales metropolitanas y regionales mantenían contratos a su nombre lo mismo así un número importante de los promotores integrantes de éste departamento.

De hecho como lo menciono posteriormente en las situaciones que prevalecían en cuanto al manejo del archivo de la División, se pudo observar (y dicho y demostrado por algunos de los promotores) que los promotores en sus escritorios mantenían un archivo mas completo al existente como tal en la propia División.

Cada uno de los promotores así como los niveles gerenciales y de dirección de éstos departamentos, también identificaban al Subdirector del Departamento de Administración y Servicios como el Jefe a quien le debían el apoyo para lograr sus funciones.

a.5) Tecnología Fiduciaria

Este departamento tenía por objeto el apoyar técnicamente a la División en materia legal en la formulación de los diversos contratos que se celebraban la formulación y

actualizaciones diversas a contratos con características especiales para su ejecución. Tenían por norma la elaboración de contratos tipo con determinadas características. No obstante, también tenían a su cargo una parte de la cartera Fiduciaria para su manejo y control al igual que el resto de las áreas antes mencionadas.

a.6) Administración y Servicios

Proporcionaba el apoyo logístico administrativo en cuanto al soporte para la operación y tramitación del soporte documental tanto por las instrucciones recibidas de los clientes para la operación como para el control y archivo de dicha documentación. Era a la vez, asegurar al máximo el aprovechamiento de los recursos y el control en su administración.

Aunado a lo comentado en los departamentos anteriores, principalmente éste Subdirector manejaba contratos fiduciarios de los cuales 5 de ellos los consideraba de alta confidencialidad y de los cuales no se tenía información ni documentación alguna que soportara la veracidad y la autenticidad de cada uno de esos clientes, pues dada la confidencialidad de los mismos, no era posible ventilar información alguno de ellos "mucho menos a los auditores" aunque se lo solicitara la propia Director Divisional de Fiduciario.

Manejaba el Subdirector, (entre otros tantos) un número específico de contratos de inversión denominados confidenciales que en suma su posición monetaria representaban el 13% del total de la posición de los fideicomisos contraídos (25mmdp) los cuales se omitían de los listados de contratos en donde se identifican a todos y a cada uno de los contratos aperturados y manejados por la División Fiduciaria.

Decidía sobre los mecanismos de control a considerar en las revisiones del Departamento de Control, autorizaba el establecimiento de las medidas de control, la calendarización de sus actividades y sus alcances.

Controlaba la custodia de valores por los fideicomisos en garantía, administraba el aprovechamiento de los recursos, la custodia de la documentación (archivo fiduciario) y la logística en general de la División Fiduciaria.

4.2 DEPARTAMENTO DE CONTROL

4.2.1 ANTECEDENTES

Con la finalidad de asegurar el control en las diversas Divisiones o Áreas departamentales de algunas empresas, se crea la necesidad de contar con el apoyo permanente de un departamento encargado del cumplimiento de éste objetivo, no obstante, el origen de éstos departamentos no nacen meramente de la necesidad del Sistema Financiero Mexicano a través de una Institución de Banca Múltiple.

Su origen por acuerdo presidencial publicado el 28 de enero de 1971 en el Diario Oficial de la Federación, surge en la promoción y coordinación de la Reforma Administrativa en donde se dispone que en las secretarías y en los departamentos de Estado, así como en los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, se establecieran comisiones internas de administración con el propósito de mejorar el cumplimiento de sus objetivos e incrementar su eficiencia.

De esta manera, con la promoción y la coordinación de las reformas administrativas del sector público federal por conducto de la Dirección de Estudios Administrativos de la Presidencia del País, se dispone el establecimiento de Unidades de Organización y Métodos para el asesoramiento técnico y la ejecución de dichas reformas.

A partir de entonces se recomienda que en cada entidad del sector público se establezcan éste tipo de unidades o departamentos responsables de analizar y proponer medidas de racionalización administrativa operando como órganos asesores de los funcionarios responsables de las reformas microadministrativas correspondientes al ámbito y a la responsabilidad interna de cada entidad.

De esta forma y de manera oficial, nacen éstas Unidades de Control para asesorar técnicamente el planteamiento y la ejecución de las reformas dependientes directamente del titular de cada dependencia o del funcionario responsable al cual se le delegara la autoridad en materia de coordinación y racionalización administrativa.

En la década de los ochentas, se reorientan los esfuerzos del gobierno federal con la creación de una Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal (para posteriormente transformarse en la Coordinación General de Modernización Administrativa) con alcances mayores al objetivo inicialmente determinado (racionalización y administración de los recursos asignados), los cuales consistían en la reorganización y modernización de sus servicios y en la simplificación de sus trámites y servicios administrativos.

Con la globalización de la economía en la década de los noventas, se reorientan los esfuerzos con estrategias de mercados sin fronteras (variables fundamentales de las tendencias actuales en el mundo). Este cambio en donde no solo las dependencias y entidades federales tuvieron repercusiones al interior de su administración sino al ámbito también de la iniciativa privada, reorientado a la atención del cliente procurando el rediseño de los productos y de los servicios que proporcionaran su plena satisfacción.

La actividad bancaria es otro de los sectores económicos del País en donde los cambios de la economía mundial han repercutido considerablemente, inclusive al interior de la Banca en donde el aspecto normativo a jugado un papel importantísimo contemplando las modificaciones pertinentes y entre ellas, la de mantener permanentemente aspectos de control y calidad, aspectos por los cuales, a partir de 1996, enuncia el establecimiento oficial de los Departamentos de Control a las necesidades particulares de las Divisiones Institucionales.

4.2.2 MISIÓN Y OBJETIVO

El Departamento de Control a pesar del objeto por el cual se había establecido en la División Fiduciaria, al investigar sobre el alcance o definición de su misión (nunca se les había solicitado previeran la situación de establecer misión alguna en la División) y objetivo dentro de la misma. Su único objetivo era el de apoyar a las necesidades del personal previo consentimiento del Subdirector de Administración y Servicios.

Pese a ello, y ante el requisito de tenerlo que establecer para dejar en claro su participación y alcance en la División, manifestaron entonces lo siguiente como misión del Departamento:

MISIÓN

Establecer procesos administrativos y de control interno, y como

OBJETIVO

Apoyar operativamente al control de las operaciones de la División Fiduciaria.

Ante la ausencia de instrucciones por escrito en la División Fiduciaria respecto a los tales enunciados respecto al Departamento de Control, el Titular del mismo consideró que éstos (pese a la improvisación de los mismos) eran los más apegados a sus funciones y de los cuales el Director General de la División y su Jefe estaban de acuerdo con ello, es decir, no tenían a bien y en claro, la misión y el objetivo de su establecimiento en la División.

Por lo anterior, y en con la finalidad de fundamentar la misión, objeto y alcance de éste tipo de Departamentos dentro del Banco, se recurrió al apoyo del Departamento de Control y Normatividad Institucional, de donde se obtuvo información actualizada y completa al respecto reflejada en el Manual de los Ejecutivos de Asesoría y apoyo al Control Institucional con la obtención inclusive de las Guías Corporativas de Control; respaldos documentales en donde se respaldaban los preceptos de control a lograr por éstos Departamentos en las Divisiones correspondientes dentro de la institución.

Con tal apoyo, y a pesar de saber del desconocimiento del Titular del Departamento sobre la existencia de éste Manual, la Dirección de la División de Auditoría, giró instrucciones para determinar mediante cuestionarios, el grado de cumplimiento de las funciones de éste Departamento conforme a lo establecido, procediendo entonces al estudio de la información obtenida e identificando de primer instancia, la siguiente información la cual además de los preceptos que enmarcaban los alcances de éstos Departamentos, enunciaban la misión y el objeto de los mismos:

MISIÓN: Crear herramientas de control para lograr un modelo de cultura por medio del cual se mejore el nivel de control en la Institución financiera a la cual pertenecen.

OBJETIVO. Apoyar y promover el control en sus ámbitos de responsabilidad, asignados al Ejecutivo Responsable de proceso, producto y servicio en beneficio del logro de los objetivos institucionales.

ALCANCES

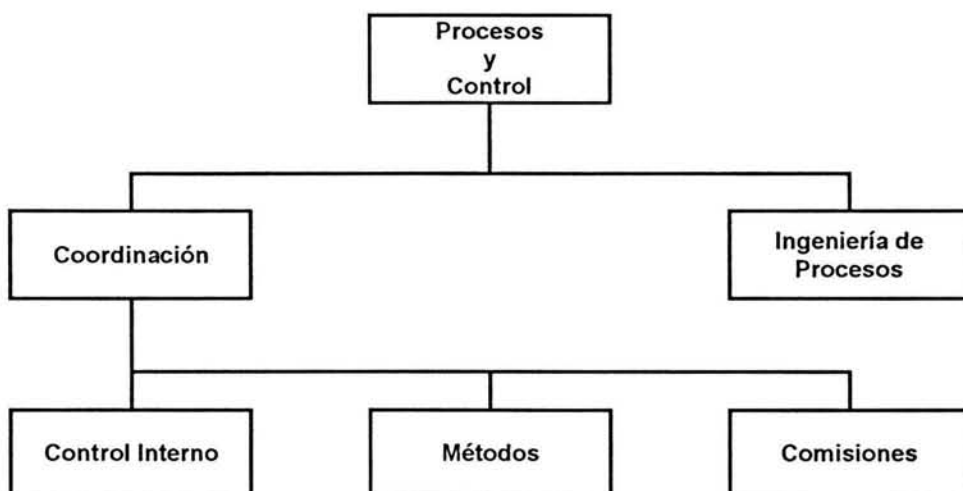
El Manual describía el marco conceptual de las funciones esenciales de éste tipo de departamentos desde la distinción de éstos con el personal a cargo de los procesos, incluyendo por tanto, su objeto, normas y políticas, hasta la capacitación a la cual debería de someterse el personal y el perfil del mismo a ser considerado para pertenecer a éstos Departamentos.

Las Guías por su parte, describían los principales controles que deberían tenerse incorporados en las distintas funciones y procesos de la Institución. Incluían una breve descripción de las directrices corporativas de control validadas por la Alta Dirección del Grupo. Mencionaban la obligatoriedad de contar con un Ejecutivo Responsable designado y autorizado por el Comité de Operación para coordinar y vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos, del negocio y guías de control aplicables, es decir, un Departamento de Control.

El desconocimiento de lo anterior no era tan solo del Titular del Departamento, sino de su Jefe y del Director General de la División Fiduciaria.

Así mismo, desconocían los perfiles que habrían de considerar para incorporar personal a éste departamento (el incorporado, carecía de estudios profesionales, de educación media superior y de capacitación alguna en materia de control). En repetidas ocasiones, al cuestionar al personal del porque de la ejecución de sus procedimientos, se concretaban a la respuesta de ejecutarlos porque así se les había indicado desde un inicio; y no tenían conocimiento de otra cosa por hacer.

4.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (POR UNIDAD DE NEGOCIO)



Vista así la estructura organizacional de éste Departamento, pareciera de una tipología de organización adecuada al logro de los objetivos de la División y de la Institución. El Titular del Departamento mencionaba eran las suficientes a las necesidades de la División para mantener una cobertura amplia como le fuera posible a los requerimientos de la misma.

Sin embargo, no existía personal encargado de las áreas enunciadas en éste organigrama, tan solo eran el Titular, el Gerente del Departamento, y tres auxiliares de los cuales solo uno era el de mayor antigüedad, considerado de apoyo importante para el Departamento y quien formó parte del personal con el cual se mantuvieron las entrevistas respectivas en el levantamiento de información de la auditoría.

El personal del Departamento en su conjunto, se regía por reglas lineales sometidas a la consideración de los Jefes quienes decidían lo que habrían y no de hacer en el momento (principalmente dirigidas por el Subdirector de Administración y Servicios). No existían rutinas de control mediante las cuales se erigieran procedimientos que constaran las funciones del personal

El Gerente del Departamento tenía a la vez, la responsabilidad de coordinar las funciones del Subdepartamento de Comisiones, con el apoyo de uno de los auxiliares del Departamento.

Es decir, el organigrama mencionado era tan solo eso, un esquema estructural expuesto a las necesidades de información de la División Fiduciaria y del cual se jactaban era adecuada a las necesidades de la División. Las funciones descritas en el mismo, trataban de desempeñarlas como tales, pero en realidad ni las intentaban realizar, ni había tal organización, y repito, tan solo se conducían a los requerimientos del Jefe (El Subdirector de Administración y Servicios) y no a los pronunciamientos del Manual establecido al desarrollo de las funciones.

La ubicación del Departamento de Control en el organigrama general de la División Fiduciaria, se logró a consideración del Subdirector de Administración y Servicios, y la consideraban adecuada pues no era pertinente “depender” directamente del Comité Fiduciario o del Director General de la División Fiduciaria, toda vez de que dicho Subdirector informaría permanentemente al Titular del Departamento de las situaciones presentadas, lo cual no sucedía y se decidió entonces incorporar al Comité de la División como miembro del mismo.

El titular de éste Departamento, era recomendado del mencionado Subdirector y rescatado del Banco Confía de donde había sido liquidado y en donde fungía como responsable de la Normatividad Institucional (lo cual explicaba la dependencia y el apoyo incondicional del titular al Jefe – dicho por él –).

Por otra parte, el Coordinador del Departamento tenía a la vez, la responsabilidad de administrar y coordinar las funciones y actividades del Subdepartamento de Comisiones, a lo cual, el Titular no le daba la mayor importancia por considerarse un área muy aparte de sus funciones de Coordinador, misma opinión que tenía respecto a la participación de éste en la autorización de procedimientos en los movimientos diarios del Departamento de Caja y de la Mesa Centralizadora.

Estas situaciones eran del conocimiento del Director de la División Fiduciaria quien mencionó, estaba preocupado y le urgía saber el resultado de nuestro diagnóstico y ya no tanto de la revisión a las funciones de éste departamento porque de éstas estaba casi convencido de no ser las más adecuadas y al igual que auditoría, coincidía en la improcedencia de éste personal pero “no podía hacer nada contra éste Sr.” (refiriéndose al Subdirector y menos vs. su recomendado), por tal motivo, daba su más amplia

autorización para revisar los métodos y procedimientos de éste departamento y corroborar la improcedencia de su accionar y la advertencia de ejecutar las acciones correctivas que al efecto se originaran.

4.3 POSICIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL

Con base en la Metodología de la División de Auditoría Interna (vigente en ese entonces), se llevo a cabo la segunda fase de la Planeación consistente en la Recopilación de la Información y el Estudio Documental con el apoyo del Titular de éste Departamento, de su Coordinador y de su asistente de mayor experiencia.

Buscando la congruencia de sus procedimientos conforme a los pronunciamientos del Manual de los Ejecutivos y de las Guías Corporativas, se obtuvo entonces el Plan Nacional Anual de Negocios de la División en donde se mencionaban los objetivos a lograr durante el año; la mejora continua en la atención al cliente y la búsqueda constante de mejores niveles de rentabilidad en los procesos administrativos y de apoyo. No obstante, el Titular los consideraba meramente enunciativos pues normalmente no se lograban como tales y su Jefe jamás se los había indicado prioritario dentro de sus funciones.

Sus actividades o revisiones las calendarizaban mensualmente conforme a las necesidades de los Gerentes, Titulares de la División y principalmente del Jefe.

Carecían de un Manual de Procedimientos que sirviera de medio de comunicación con la División, en donde se definiera su objeto, la importancia de su revisión, y el alcance de sus procedimientos, el cual para el Titular del Departamento, no le era prescindible dada la existencia de las Guías Corporativas (las cuales nunca las habían oído mencionar y por la presente Auditoría, eran de su conocimiento) en donde decía, "ya se encontraban inmersas sus medidas de control y no era necesario más papel sobre la mesa".

Conforme a los enunciados del Manual de los Ejecutivos, el establecimiento de los procedimientos de control dentro de una función o proceso, deberían de basarse en un análisis de riesgos, y los procedimientos deberían de tener orientación preventiva, fomentar el autocontrol, ser prácticos y costeables y ser adaptables al cambio.

De lo anterior, mencionaban haber realizado su programa de trabajo conforme a un análisis de riesgo (análisis que ya habían destruido una vez elaboradas las medidas de control) realizado 8 años atrás y no habían elaborado otro y por tanto, sus procedimientos no los habían cambiado desde entonces.

No obstante, recordaban que los cambios más recientes a sus programas de trabajo tenían apenas una antigüedad de 4 años y autorizados por el Jefe en turno (al cual ya habían despedido de la institución), de lo cual carecían de la respectiva evidencia pues ya no recordaban a bien en donde la tenían archivado, mencionando la probabilidad de haber sido destruido por dicho Jefe, o tal vez se la había llevado, no obstante, lo consideraban vigente y actualizado y del cual ya no se había realizado sobre un análisis de riesgos.

Los procedimientos ejecutados y nombrados por ellos, eran sus medidas de control, por tanto, las actividades que desempeñaban eran eso, medidas de control y no otra cosa, pues el pretenderlos denominar procedimientos los confundía y no permitirían un cambio al nombre de sus funciones porque tanto el personal del Departamento de Control y los de la División ya estaban acostumbrados a llamarlos así, por consiguiente, se mantendrían en su posición de continuar llamando a sus procedimientos, medidas de control, después de todo, "el Jefe nunca había dicho nada al respecto y hasta el momento, nunca había habido ningún problema y creemos que Ustedes son unos problemáticos".

No obstante agregaban, "nuestras medidas ya se enuncian en las Guías las cuales fueron elaboradas con el apoyo del personal de la División pero nosotros", porque la responsabilidad era del Departamento de Planeación y Desarrollo, además de nunca haber intervenido en sus apreciaciones ni en las funciones del personal.

Para agregar o modificar cualesquiera de sus medidas, requerían de la consideración y de la autorización del Jefe de quien si no se tenía comentario alguno en la modificación o en la innovación de alguna de las medidas, daban por autorizado el cambio.

Carecían también del respaldo de los cambios por el simple hecho de reflejarse dentro de sus medidas. Las medidas nunca se prestaron a auditoría primero porque eran confidenciales y nadie estaba facultado para escudriñar en sus cosas o en su manera de hacer las cosas, segundo, porque eran sus herramientas de trabajo y continuamente eran

consultadas por ellos, además de que no se les tenía autorizado prestarle a nadie (a través de uno de los auxiliares fueron obtenidas).

El departamento de control se consideraba responsable de las funciones de control, sin embargo, aclaraban, que con los listados de comisiones y de patrimonial que se le proporcionaban al Departamento de Planeación y Desarrollo, se diseñaban y establecían las medidas de control incluyendo su promoción en toda la División.

Los titulares por su parte, jugaban un papel preponderante en la definición y determinación de las medidas de control pues para la implantación de las mismas, requerían también de su consulta y de su respectiva autorización para poderlas liberar, pues no podían actuar en contra de los propios responsables de la División (también carecían de la evidencia de dichas autorizaciones) y menos, tratándose del personal de la misma.

Los alcances de sus revisiones, consideraban, cumplían con las características de vigilar el cumplimiento de los controles establecidos, las cuales eran de carácter correctivo pues eran notificados de la situación una vez avisado por el Jefe quien les requería de su participación para corregir dicha situación. Para ellos, significaban bastante porque con sus revisiones, hacían presencia en la División a los problemas reportados.

Analizando el alcance de las áreas que normalmente revisaban, con las consideradas en las Guías Corporativas de Control, encontramos diferencias importantes en donde más del 50% de sus procedimientos estaban direccionados a las funciones del Departamento de Caja, el 16% a la constitución, cancelación de contratos y recepción de instrucciones, y el resto, a la verificación de operaciones con el mercado de dinero y de capitales.

A principios de año de manera rutinaria, realizaban con el Jefe, una junta de trabajo para identificar en qué áreas se sentían flojos para trabajar en eso e instrumentar nuevas medidas de control.

Debido a que tenían que obtener la autorización de los titulares de los departamentos respectivos, veían la viabilidad de las posibles revisiones a las áreas de los mismos y si éstos no estaban de acuerdo, posponían las revisiones hasta que el titular estuviera listo y puesto de acuerdo con el Jefe en cuanto a los alcances de la revisión. Nunca se les había

ocurrido dejar por escrito, lo acordado en dichas juntas, además de que el Jefe jamás se los había indicado.

En las Guías por su parte, además de establecer las condiciones de aplicación general y particular al negocio, establecían procedimientos a seguir en cada una de las áreas del banco, con lo cual cumplía con su objetivo de proveer herramientas de control para asegurar el mismo en áreas específicas y la invitación abierta a cada uno de sus miembros para enriquecerlas o mejorarlas.

Respecto a la División Fiduciaria, las Guías citaban procedimientos para cubrir 18 operaciones específicas, de las cuales, el Departamento de Control solo cubría 3 de ellas (en la figura 4.3 –A se observa la comparación entre lo sugerido en las Guías y lo realizado por el Departamento) y no tenían indicaciones ni autorizaciones de cubrir otras cosas, después de todo, apenas se daban abasto con lo que tenían.

Operaciones Contempladas

En las Guías Corporativas de Control		Por el Departamento de Control	
Operación	Alcance	Operación	Alcance
NEGOCIO EN MARCHA	Establecer procedimientos que garanticen el negocio en marcha conforme a estrategias definidas.	No Ejecutada	
CONTRATACIÓN	Asegurar que todo negocio es evaluado previamente por el Director General de todo negocio.	No Ejecutada	
CONTRATOS	Verificar el contenido de los contratos conforme al Marco Legal y Fiscal.	Contratación	Revisar que al realizarse una contratación se anexe la documentación necesaria.
CONTRATACIÓN DE NEGOCIOS	Vigilar el cumplimiento de las directrices de BANXICO Y CNBV en la creación y manejo de negocios fiduciarios.	No Ejecutada	
INSTRUMENTACIÓN DE OPERACIONES	Vigilar el cumplimiento de las instrucciones por escrito.	Instrumentación	Verificar que todas las instrucciones hayan sido registradas en los listados de la División Fiduciaria.
CONSTITUCIÓN DE CONTRATOS	Asegurar la constitución de operaciones con el soporte documental.	Cancelación	Verificar la correcta aplicación de los procedimientos para la cancelación de contratos.
TRANSMISIÓN DE EFECTIVO	Verificar la correcta transmisión del efectivo recibido conforme a procedimientos establecidos.	No Ejecutada	
CONSTITUCIÓN DE CONTRATOS CON VALORES NO BURSÁTILES	Asegurar el correcto requerido para la constitución de contratos con valores no bursátiles.	No Ejecutada	
LIQUIDACIÓN DE CONTRATOS	Vigilar la liquidación de contratos con instrumentación por escrito.	No Ejecutada	

CANCELACIÓN	Supervisar la debida cancelación de contratos firmada por el cliente.	No Ejecutada
COMISIONES	Contar con mecanismos adecuados de validación para el cálculo de comisiones	No Ejecutada
COMISIONES	Validar pruebas de calidad del sistema para el calculo y completividad de Comisiones.	No Ejecutada
PRECIOS Y TARIFAS	Vigilar que los precios y las tarifas de fideicomisos, mandatos, comisiones y otros servicios se encuentren debidamente autorizados	No Ejecutada
CONDICIONES ESPECIALES	Validar que las condiciones especiales se apeguen a las políticas establecidas y sean autorizadas por nivel facultado.	No Ejecutada
MOVIMIENTOS DIARIOS	Certificar la completividad, la autorización y la correcta afectación de los movimientos diarios.	No Ejecutada
CUSTODIA DE VALORES	Vigilar se cumpla con las medidas de seguridad y de control con valores custodiados en bóveda.	No Ejecutada
OPERACIONES DEL MERCADO DE ADR'S.	Vigilar el cumplimiento de las normas y los procedimientos para operaciones del Mercado ADR's.	No Ejecutada
CONTRATACIÓN PARA LA CUSTODIA DE VALORES	Vigilar el apego a los procedimientos para la contratación de custodia de valores	No Ejecutada
SERVICIOS DE REPRESENTACIÓN COMÚN	Asegurar que los servicios de representación común estén debidamente autorizados por el Director respectivo.	No Ejecutada

Fig 4.3 –A

No obstante el alcance de sus revisiones, y dado el objeto de la auditoría, observamos mediante el estudio de campo, las siguientes situaciones en las áreas cubiertas por ellos:

Departamento de Caja

- a) Invariablemente, los recibos de caja eran firmados en su mayoría, por el auxiliar de mayor jerarquía del Departamento de Control o por el Coordinador del mismo, (de hecho, así se tenía estipulado en la escala de facultades –de cual no fue posible la obtención de copia alguna -- y si el monto rebasaba sus facultades, lo respaldaban con la autorización del Jefe), pocos eran los recibos en donde se encontraban la rúbrica del cajero y del responsable del Departamento de Caja.
- b) Las solicitudes de compra de valores normalmente venía autorizada por el titular del Departamento de Control o por el Jefe, pero no verificaban que el monto de la inversión coincidiera con el monto con el cual se había constituido el contrato porque no podían ser Juez y parte.
- c) No verificaban la oportunidad ni la exactitud de los depósitos realizados al S.D. Indeval, S.A. Se tenían contratos constituidos mediante el traspaso de valores, sin embargo, tampoco verificaban que el depósito al contrato (manejado por la División de Tesorería) fuera el correcto y estuviera incluido en el contrato en cuanto a monto y fecha.
- d) Pese a su estrecha participación en éste Departamento, existía una especie de caja chica en donde se encontraron, recursos recibidos por el pago de comisiones, pagos anticipados de comisiones, para la constitución de contratos, cheques de caja por depositar al contrato, etc. los cuales por el atraso de la instrucción para su aplicación ahí permanecían resguardados.
- e) En visita practicada (porque no se nos permitió hacer el arqueo) a la Caja, encontramos cheques de caja los cuales a pesar de estar registrados en una libreta, faltaban 2 por un monto acumulado de \$14,000.00, 12 vales de préstamos (se tenían 3 extraviados) con una suma aproximada de \$200,000.00 el más viejo tenía una antigüedad de 4 meses. El auxiliar de Caja, manifestaba la recurrencia cotidiana de faltantes de efectivo, situación a la cual ya se habían acostumbrado porque "solita se emparejaba".

Este resguardo no era arqueado por carecer de formalidad alguna que le diera validez oficial, además de que al hacerlo era indicativo de que algo estaba mal y además de que pocos sabían de su existencia (incluyendo a los de Control a quienes a menudo se les prestaba para el lonche o lo que fuera (palabras del encargado de la Caja).

Constitución de Contratos:

Con la finalidad de asegurar el correcto recabo documental en la apertura de los contratos, procuraban intervenir durante la celebración de los mismos, relevando de sus funciones al personal asignado. A pesar de ello, encontramos las siguientes situaciones:

- a) Mensualmente se mantenía información sobre contratos activos aún pendientes del recabo completo de la documentación necesaria para darlo de alta, a lo que le llamaban Listado de Contratos Irregulares.
- b) Se tenían identificados 780 contratos activos pero irregulares, de los cuales de 70, el formato para dar de alta el contrato en el sistema, no se encontraba debidamente requisitado ni autorizado.
- c) Para el recabo de la documentación, se tenía un plazo de 10 días para dejar regularizado el contrato. Se tenían 158 contratos activos no considerados irregulares, con un retraso superior a los 1180 días (el contrato con menor antigüedad tenía 59 días de retraso).
- d) En visita realizada al archivo al paso de la gente, se encontraron 10 expedientes carentes de documentación (tarjeta muestra de firmas, contrato sin autorizar, sin identificaciones, etc.) para regularizarlos, estaban activos en el sistema y no estaban relacionados en el listado de contratos irregulares, situación que al reportarla al Titular del Departamento de Control estuvo de acuerdo, pero no entendía la causa de la situación, coincidiendo por supuesto, en una falta de control al respecto.
- e) La secuencia y correcta numeración de los fideicomisos aperturados era revisada contra el reporte de fideicomisos aperturados cada 10 días para en su caso, corregir lo correspondiente.

Ya habían pasado 2 meses de no haberse realizado ésta tarea y ya se tenían 35 contratos pendientes de corrección, de los cuales, 10 se habían aperturado 4 meses antes, situación que causó extrañeza al personal entrevistado desconociendo en consecuencia la causa de la misma.

A consecuencia de lo anterior, la manera de archivar los expedientes cambio del orden numérico al alfabético, es decir, lejos de resolver la situación optaban optaban por alternativas de solución para evitarse problemas (de acuerdo del encargado del

archivo), se daban por traspapelados o ante el tedio de buscarlos, los consideraban sencillamente extraviados, pero los contratos a pesar de todo, ya estaban activos

Por otra parte, tantos los ejecutivos como los Supervisores, Gerentes, Titulares, Subdirectores y Directores (sin considerar a algunas de las secretarias), tenían en los cajones de sus escritorios, la custodia los expedientes de los clientes de quienes manejaban sus contratos. Expedientes que a decir del propio Director Divisional, estaban más completos a los custodiados en el archivo general de la División.

Instrucciones de Operaciones

El Departamento de Control omitía la validación de las firmas de los clientes en las instrucciones contra las registradas en las tarjetas muestra de firmas porque era función del Departamento para la Contratación, Instrumentación y Cancelación de contratos (CIC), por tanto consideraban, que la intervención conjunta de ambos era mejor para el control de las instrucciones, sin embargo, encontramos lo siguiente:

- a) Era ya tradición y costumbre de todos los que manejaban contratos, operar las instrucciones de los clientes con el fax recibido de los cuales, se carecía en la mayoría de éstos, de la instrucción original.
Algunas de las instrucciones recibidas no se encontraban en los expedientes por la presunta obtención del documento original, el cual durante nuestra estancia no llegaron.
- b) Un gran número de instrucciones carecían inclusive del respaldo por fax, propiciado por situaciones tales como que el aparato del fax se había trabado en la expulsión del papel, por la inexistencia de rollos de papel para cambiarlo, por la negligencia de cambiar el papel, etc, etc. etc.
- c) Con la intención aparente de quien operaba el contrato, de verificar la firma del cliente vs. la tarjeta muestra de firmas, en los cajones de los escritorios de éstos, se encontraron, las respectivas tarjetas muestra de firmas "para no tardar la ejecución de las instrucciones de los clientes", y algunas de ellas con datos y firmas diferentes a las custodiadas en el expediente del archivo y otras que ni en el expediente estaban, (y como decía el Director Divisional cuando se le hizo del conocimiento), "es cuando se complementan los expedientes del archivo con los de los ejecutivos".
- d) Varios de los ejecutivos y administradores, tenían ya por costumbre cerrar operaciones del cliente aunque ya no estuvieran autorizados para hacerlo, pero lo hacían porque el cliente ya los conocía y eran de su confianza y no había un candado en el sistema que lo impidiera, "después de todo, le ahorramos la chamba al ejecutivo responsable de la cartera, hasta nos lo agradecen".
- e) Los ejecutivos y los administradores que recibían instrucciones vía telefónica tenían el deber de informar al CIC de la instrucción recibida a efecto de registrarla en el sistema en donde a cada una se les otorgaba un folio. Control que era burlado por el simple hecho de poder operar sin el mencionado folio o registro de la operación en

el sistema, a lo cual se argumentaba no haber problema debido al sistema de grabación con el cual contaban, "no importa, la operación queda registrada en la grabadora", dos de las tres grabadoras estaban descompuestas y la activa no tenía cinta cargada para grabar. De hecho en el archivo de la papelería, ya no habían cintas de repuesto.

- f) En dos de las tres grabadoras comentadas, algunas de las extensiones conectadas no se estaban grabando por fallas en los canales del sistema, y por los cuales inclusive, se operaban los contratos especiales que manejaba el Jefe. Normalmente éstos dos equipo siempre se dañaban y ya habían pasado 2 años sin mantenimiento alguno y no se encontraban los reportes que se habían generado para reportar las fallas de los mismos. Terminó nuestra visita y aún se habían reparado.
- g) En el archivo, encontramos 3 cajas con un número importante de instrucciones sueltas sin el número de folio del CIC ya revueltas con otra documentación.
- h) El orden consecutivo de los folios asentados a las instrucciones operadas no coincidía con el orden cronológico de las fechas cuando fueron ejecutadas, sin embargo, se mantenía un "Listado de instrucciones recibidas" con la finalidad de conocer el estatus de las instrucciones en cuanto a si fueron o no ejecutadas. Existían más de 60 instrucciones no ejecutadas con antigüedades que iban desde los 25 hasta los 160 días.

Cancelación de Instrucciones

- a) Toda cancelación para efectos de control, debía pasar por el Departamento CIC en donde se sellaba el formato y la documentación del cliente que se iría a cancelar junto con la fecha en que se daba trámite al procedimiento de cancelación, sin embargo, se tenía un Listado de cancelaciones pendientes de autorizar.
- b) Había expedientes cancelados sin el sello del CIC y otros sin la firma del cliente.
- c) Existían contratos activos con la documentación cancelada, encontramos 18 casos con desfases que iban de los 15 hasta los 45 días de diferencia.
- d) Eran cajas de cartón en donde se custodiaba la documentación de los contratos cancelados (era el archivo muerto), algunas, se encontraban abiertas y habían expedientes extraídos y se desconocía su paradero.
- e) En la mayoría de los contratos cancelados, la fecha de cancelación de acuerdo con el sello del CIC, no coincidía con la fecha efectiva de cancelación que arrojaba el sistema.
- f) Identificamos en el CIC, saldos de contratos documentalmente cancelados pendientes de cancelar con montos que iban de \$117.00 hasta \$13,567.90, "porque el cliente no había ido por su cheque" mismo que no estaba listo cuando el cliente había ido a la firma de la documentación para cancelar el contrato.

Archivo

Con la intención de validar las condiciones en las cuales se encontraban archivados sus papeles de trabajo, no nos fue permitido el acceso, por no tener la autorización del Jefe, sin embargo, observamos las siguientes situaciones.

- a) El Departamento de Control contaba con archivo único para su uso, en el cual se carecía de una bitácora mediante la cual se controlara el flujo de la información solicitada, a lo cual mencionaban, no era necesario porque ellos eran los únicos que ingresaban a su archivo. Desconocían el paradero de dos carpetas de revisiones practicadas.
- b) El acceso a su archivo era restringido para el resto de los auxiliares (excepto al de mayor experiencia) teniendo que avisar el Coordinador el motivo de la obtención de documento alguno. El Jefe, entraba como Pedro en su casa.
- c) Al requerirles uno de los legajos de sus revisiones, éste no estaba en su lugar y no sabían quien lo pudiera tener, aunque lo sospechaban, preguntamos de su existencia a la persona de la cual se sospechaba y no lo tenía, se dieron a la tarea de localizarlos, terminó la auditoría y aún no sabían quién lo pudiera tener, pero estaban seguros de que no estaba perdido, a reserva de lo que dijera el Jefe.
- d) Tocante al archivo de la División, se les hizo mención sobre la existencia de los archivos económicos de los cuales se consideraba estaban más completos a los custodiados en el archivo de la División, mencionaron desconocer la situación pero lo investigarían.

Así también se les hizo mención de las cajas del archivo muerto encontradas abiertas y con la aparente extracción de expedientes... lo investigarían, mencionaron.

- e) Un gran número de las instrucciones de los clientes estaban microfilmadas con la finalidad de ahorrar espacio en el archivo (la cual nunca había sido revisada por ellos por carecer de la instrucción del Jefe que lo estipulara), y a pesar del control cronológico que se tenía en su guarda, había un gran número de microfichas fuera de su lugar y algunas traspapeladas.
- f) Dentro del archivo, se encontraba la fotocopidora de la División sin separación alguna de los anaqueles en donde se encontraban los expedientes de los clientes. Para la obtención de algún expedientes o documento alguno, el solicitante

normalmente acompañaba al encargado del archivo a extraerlo, y encargaba el acceso al archivo a quien estuviera sacando copias (la mayoría sacaba sus copias y se retiraba omitiendo el favor solicitado por el encargado).

Pese a lo anterior, El Titular del Departamento de Control no estaba de acuerdo con el riesgo tan alto sobre la seguridad de la información pues no era una situación de gravedad toda vez de contar con personal de alta confianza incapaz de realizar acción dolosa alguna en contra de la División (muchos de los expedientes estaban incompletos).

- g) Previa autorización del encargado del archivo, los expedientes eran prestados con la presentación de un vale autorizado de nivel gerencial en adelante, permitiendo inclusive al solicitante lo extrajera de su lugar con la condición de devolverlo al mismo lugar de donde lo había tomado. Existían expedientes trasladados en los anaqueles del archivo.
- h) Esta situación propicio el extravío de documentación primaria del contrato (tarjeta muestra de firmas, identificaciones de titulares del contrato, modificaciones a los contratos, contratos, etc. etc.) e inclusive el extravío de expedientes completos.
- i) Al revisar los vales generados, no se encontraban prenumerados y se controlaban cronológicamente con la fecha de la solicitud. Al solicitar un expediente no se encontraba en su lugar archivado, se buscó el vale que amparará su extracción y tampoco se encontraba. Situación que ya era normal en la División.

El titular del Departamento de Control mencionaba entonces la posibilidad de echarle un vistazo a ese asunto para saber lo que estaba pasando, antes de aceptar de nuestra parte la ausencia de control alguno que evitara éstas situaciones de las cuales, nunca se le había mencionado nada y era totalmente extraño enterarse por nuestro conducto, pues era la primera vez que lo escuchaba.

Respecto a las rutinas de autocontrol, en ocasiones ya habían tratado de fomentar su aplicación, pero por la falta de convencimiento de los propios Titulares y Subdirectores de las respectivas áreas, no había sido posible su promoción y establecimiento en la División.

Por otra parte, de conformidad con las Guías Corporativas de Control, en todo esfuerzo de desarrollo y mantenimiento de procesos, productos y servicios, así como para la administración de una entidad de negocio, cada uno de las Divisiones de la Institución, deberían contar con los elementos de negocio básicos para el control corporativo (figura 4.3 -C), los cuales dijeron conocerlos y aunque no sabían de la obligación de su vigilar su ejecución, decían ya tenerlos considerarlos en el contexto de sus medidas de control, sin embargo, carecían de una herramienta específica para evaluar su correcta aplicación.

A nivel nacional, desde hace dos años a la fecha de la presente revisión, no se habían visitado las delegaciones fiduciarias del interior porque ya en alguna ocasión les habían enviado información sobre el monitoreo (del cual no tenían copia) al cumplimiento de las medidas de control y las cosas se veían bien (tales revisiones, las habían encargado al propio personal de las delegaciones y a los encargados de las mismas, pues aún no se consideraba necesaria su presencia periódica y ni permanente en las revisiones del interior por la existencia de éstos resultados, el único detalle es que no sabían a bien, donde se encontraba dicha información (terminamos la revisión y aún no se encontraba).

Elementos de Negocio Básicos para el Control Corporativo

Estrategias	Deben identificarse y seleccionarse las alternativas de acción que permitan la consecución de los objetivos del negocio, traduciendo éstos en guías institucionales claras que orienten la acción operativa.
Estructura de Organización	Debe requerirse una suficiente distribución de responsabilidades y una clara definición de los niveles de reporte y supervisión, formalizados mediante cartas de organización y nomenclatura de puestos aprobadas por la Dirección.
Objetivos y Planes del Negocio	Debe definirse en forma precisa lo que se desea alcanzar, a través de acciones específicas, para apoyar el cumplimiento de la misión y estrategias institucionales
Metas	Deben definirse en forma precisa los resultados del negocio a alcanzar en un período determinado, incluyendo los parámetros de medición que serán utilizados
Presupuesto	Deben definirse previamente los ingresos y gastos que se esperan obtener o erogar en el período, plasmada en programas específicos sometidos a la evaluación y autorización del Comité de Operación
Evaluación del Desempeño	Debe desarrollarse y formalizarse a todos los niveles la Evaluación del Desempeño, garantizando la existencia de una asesoría real y constante hacia el personal a través de un proceso de comunicación jefe-colaborador, que se oriente al logro de los objetivos organizacionales e individuales
Normatividad	Deben definirse y actualizarse las políticas, normas y procedimientos generales y particulares aprobados por la Dirección del Grupo, para regular la operación y administración de las funciones que a cada Ejecutivo le corresponde administrar
Firmas y Facultades	Deben definirse los límites y conceptos de autorización formalizados en un documento, que se asignan a los Ejecutivos de la Institución para cumplir con sus funciones y responsabilidades
Sistemas de Información	Deben definirse e implantarse procesos generadores de información institucional a través de los que se de seguimiento a la gestión del negocio
Agendas de Autocontrol	Debe desarrollarse una herramienta de apoyo al autocontrol para permitir a los responsables de las Oficinas valorar el grado de cumplimiento de las responsabilidades del control interno, apoyando la toma de acciones preventivas y correctivas

Fig. 4.3 -B

4.4 INFORMACIÓN DE RESULTADOS

A partir del año en que se practicaba la auditoría, el Departamento de Control emitía y conservaba los informes de sus resultados los cuales a la fecha de la misma se habían elaborado un total de 8 informes y dadas las condiciones de su estructura organizacional (no es por justificarlos), sólo uno de ellos estaba dirigido al Director de la División Fiduciaria, el resto de los informes estaban dirigidos 3 a su Jefe inmediato, 2 a Subdirectores y 2 a Gerentes departamentales.

La tónica de sus informes era a “toro pasado” y nada preventivos, radicaban en ratificar a los revisados, las situaciones que ya eran de su conocimiento; corroboraban los hechos que el propio demandante de su intervención, ya les había hecho de su conocimiento previo a su participación, pero no se involucraban a la investigación de las causas del problema.

Sus comentarios no eran propositivos a las situaciones encontradas, solo enunciaban la situación o la suma de situaciones como práctica convencional en el estricto sentido de reportar los resultados de sus revisiones sin el valor agregado de caer en la tentación de recomendar acción alguna para evitar la responsabilidad de asumir las consecuencias de la misma.

Lo anterior lo justificaban porque no era menester ni objeto del Departamento, realizar análisis exhaustivos o investigaciones a fondo, considerando sobre todo, la escasa duración de sus participaciones en las revisiones dada la demanda de su participación en la ejecución de los procesos principalmente en el departamento de caja.

La falta de preparación y de capacitación del personal del Departamento, provocaba la falta de orientación que les permitiera investigar las verdaderas causas de los problemas encontrados y por tanto, no se contaba con la información suficiente que les permitiera sugerir alternativas de solución más convenientes a las circunstancias. Si hacían falta documentos en los expedientes de cliente, recomendaban los solicitaran, si se habían detectado pagos en exceso sugerían la petición correspondiente de la devolución del monto en exceso para depositarlo al fideicomiso que le correspondía, etc., etc.

No era objeto del Departamento darle seguimiento a la efectividad de la solución de los problemas detectados, pues como decía el Titular de éste Departamento, no había problema porque periódicamente revisaban el proceso y se daban cuenta si el responsable del proceso les había hecho caso o no de su solución.

Eran muy cautelosos en la emisión de recomendación alguna, pues con su emisión, podrían quedarse con la responsabilidad de la solución de los problemas reportados. Después de todo – como lo decían - cada quien debía ser responsable de sus actos y por tanto, la operación debía tomar las decisiones sobre las acciones a ejecutar para solucionar los problemas reportados, pues ellos tan solo corroboraban los errores reportados pero no había tiempo para indagar más allá de lo permitido.

CAPÍTULO 5

Alternativas de Solución al Caso

5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL CASO

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ante la aparente calma con la que se manejaban las cosas dentro de la División fiduciaria, existía, sin embargo, la incertidumbre de la Dirección General sobre la utilización eficaz de los recursos asignados. Con el supuesto funcionamiento del Comité Fiduciario, el cual únicamente se manifestaba por nombramiento en el organigrama y no por la participación de sus integrantes a la solución oportuna de los problemas de la División (desventaja principal de los Comités en donde tardan demasiado tiempo para tomar decisiones).

Se fortalecía más la idea de desintegrar a dicho Comité sobre todo por la participación protagonista de sus integrantes en la mayoría de las situaciones encontradas. Sugerencia que al ser expuesta, la mayoría de los integrantes sorpresivamente daban muestra de conformidad ante lo irrefutable de los hechos.

Por consiguiente, se aceptaba entonces la sugerencia de desintegrar el Comité, responsabilizando a cada uno de sus integrantes de acuerdo con sus funciones, del éxito o fracaso de sus unidades respectivas. Lo cual de alguna manera, reafirmaba la propuesta funcional de auditoría de reestructurar la organización de la División mediante la Especialización y Departamentalización dependiendo de la Dirección.

Aunque por lo específico de las funciones del Departamento de Control éste no exactamente dependería de la Dirección, sus servicios estarían más abocados al apoyo o asesoría a la misma principalmente en los problemas de control. De esta manera uno de los 4 elementos Taylorianos de la teoría clásica de la organización la División de Trabajo, sería la piedra angular para fortalecer la Especialización y Departamentalización de la División Fiduciaria.

De ésta manera, conforme a las situaciones encontradas en el capítulo anterior iniciamos con recomendaciones a la estructura organizacional de la División Fiduciaria en donde además de tales situaciones, era prescindible independizar las funciones del Departamento de Control de la subdirección del Departamento de Administración y Servicios

Para ello, convenimos necesario mencionarles al Comité Fiduciario y al Director Divisional, la importancia del enfoque primario del principio administrativo entorno a la División del Trabajo mediante la Especialización y Departamentalización de la estructura organizacional de la División Fiduciaria principalmente la del Departamento de Administración y Servicios de donde dependían varios departamentos.

La intención era precisar el alcance y el objeto de las funciones generales de cada departamento comenzando con la reafirmación de los objetivos de la División para continuar con la formalización de objetivos y la asignación de responsabilidades Departamentales.

Con ésta propuesta, se cubrían las necesidades de la Dirección Divisional para lograr mediante el Departamento de Control, el apoyo necesario para coordinar y supervisar de manera efectiva las actividades de la División en su conjunto (Cabe mencionar, que la propuesta descrita fue presentada al Departamento de Normatividad Institucional quien dados los resultados de la auditoría a éste departamento, fue aceptada).

Para efectos didácticos, solo hago mención de los cambios hechos en los departamentos que por su especialidad era necesario enfatizarlos y la importancia de su función. Aunque cabe resaltar, que en la mayoría de los departamentos el cambio sustancial fue la eliminación del manejo de cartera y centralizarse en el objeto de las respectivas funciones del departamento al cual pertenecían:

El Departamento de Control (principal cambio de la estructura organizacional), sería reubicado como área staff al Comité Fiduciario por encima de la Dirección General de División, con la finalidad de afianzar la objetividad de sus funciones y la independencia de criterio al servicio de la División Fiduciaria. Debido al objeto mencionado, se desprendía a la vez de éste Departamento el departamento de Comisiones y se reestructuraría al personal conforme a los perfiles enunciados en el Manual de los Ejecutivos.

Estructura Organizacional de la División Fiduciaria

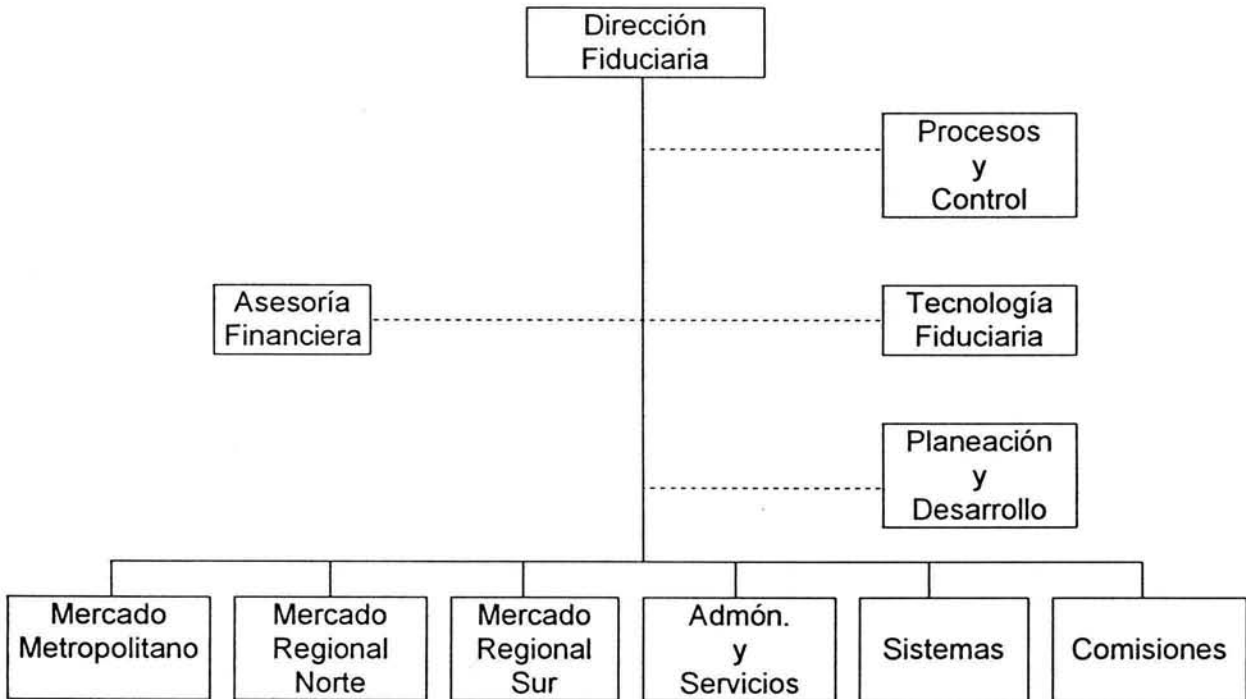


Fig. 5.1.1 - A

Asesoría Financiera ahora como área staff de la Dirección Fiduciaria, incrementaría en sus funciones la del análisis presupuestal con la finalidad de promover los cambios y/o los ajustes suficientes a las circunstancias financieras de la División Fiduciaria.

Planeación y Desarrollo se abocaría única y exclusivamente a la implementación y desarrollo de nuevas estrategias cualitativas y cuantitativas enfocadas al aprovechamiento de tecnología e infraestructura en pro de la rentabilidad y del liderazgo en el mercado.

Administración y Servicios tendría a su cargo el crear el ambiente propicio para la labor colectiva, conforme a los objetivos departamentales, buscaría la forma de administrar el fin común de los fideicomisos con el menor costo posible para lograr resultados concretos mediante el uso de la Normatividad Institucional establecida a la División Fiduciaria.

Tecnología Fiduciaria quedaría como área staff de la Dirección Fiduciaria con la finalidad de cumplir con sus objetivos inmediatos en cuanto a la cobertura técnica legal afianzando la relación jurídica con las entidades regionales internas y externas a la División. Así mismo, se precisó la cobertura de su participación en la operación como staff jurídico excluyéndolo por completo de intervención alguna en la misma enfocándose únicamente al apoyo jurídico en el mercado inmobiliario (principalmente el regional).

Por el resto de las áreas, fue aceptada la propuesta de Dirección Divisional de retirar a todos y cada uno de los administradores (subdirectores) y Jefes departamentales las facultades para ejecutar operaciones de cualquier índole y de cualquier tipo de contrato.

La cartera que manejaban, también les fue retirada, y pese a la inconformidad de los ejecutivos, les fue a éstos traspasada. La inconformidad mencionaban, era por la asignación de una responsabilidad de la cual no tenían injerencia alguna en las operaciones cerradas, pese a ello, se acordó si fuera el caso, se llamaría a la persona que la hubiese operado; con hasta la aclaración de la inconformidad manifestada.

Esta nueva estructura (aceptada por el Comité Fiduciario y autorizada por el Departamento de Normatividad Institucional) buscaba la participación activa de cada uno de los dirigentes departamentales para organizar y diseñar condiciones propias al logro de los objetivos establecidos. La idea a pesar del "Jefe", fue aceptada dada la unanimidad del Comité Fiduciario del cual como ya se mencionó, el Presidente del mismo era el Director de la División Fiduciaria y con la autorización del Departamento de Normatividad Institucional.

5.2 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Con la finalidad de lograr el cumplimiento de un objetivo común, la organización como proceso al logro de un fin, precisa en organizar las actividades del negocio, mediante la planeación de las metas y los objetivos, coordinando su ejecución con el apoyo de la dirección para después controlarlas.

Es decir, el proceso administrativo en cada una de sus fases coadyuvan al logro de los objetivos finales de toda organización. El control por su parte es la función encargada de medir y evaluar el desempeño del personal en el cumplimiento de lo establecido con la finalidad de asegurar que los objetivos y los planes predeterminados se logren en lo posible.

El Departamento de Control por su parte y como Ejecutivo de Control, apoyaría en lo conducente, a facilitar el trabajo al personal responsable de los procesos respectivos y serían vigilantes del cumplimiento de los indicadores de control los cuales conforme a los enunciados de la Normatividad, deberían de considerar los siguientes puntos para la determinación tanto del índice de Control como del índice de riesgo o ineficiencia del departamento evaluado en su ámbito de responsabilidad:

Elementos de medición; Consistentes en los elementos de control a evaluar (citados a manera de ejemplo), serían los siguientes para mejorar y conservar el ambiente interno de control de la División;

1. Actualización de los elementos básicos de control en cuanto a misión, objetivos, metas y planeación.
2. Mantenimiento y análisis del presupuesto autorizado conforme a políticas establecidas.
3. Monitoreo de las Cuentas de Alto Riesgo mayores a 30, 60, 180 o 360 días.
4. Monitoreo y control de partidas originarias de quebrantos.
5. Resultados de la evaluación gerencial a la aplicación de las agendas de autocontrol.
6. Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

Elementos de peso específico

Determinado arbitrariamente por el Departamento de Control y el Comité Fiduciario, es el porcentaje específico otorgado a un elemento de control de conformidad con las prioridades institucionales, el cual deberá ser revisado periódicamente (sobre todo, en los casos cuando surjan nuevas prioridades institucionales) y que en su conjunto deba sumar el 100%.

Escala de medición

Reflejaría la calificación de los distintos grados de existencia del elemento de control, el cual iría desde un nivel insatisfactorio con cero puntos a óptimo con el máximo de puntos establecido por elemento de control, conforme a los resultados de la evaluación.

Indicador de control

Con la suma de las calificaciones de los elementos de control obtenidos en la escala de medición, se obtendría el índice de riesgo o ineficiencia de la Entidad evaluada sobre la cual habrían de adoptarse acciones o medidas de control para minimizarlo.

Con la finalidad de aclarar lo anterior, expongo el siguiente ejemplo para la obtención de los indicadores de control:

Elemento de medición	Peso Específico	Escala de Medición						Situación de la Entidad	Calificación
		Grado de existencia y vigencia, formalización y difusión.							
			Existencia y Vigencia		Formalización		Difusión		
			V	C	V	C	V	C	
➤ Elementos básicos de control	40								Los elementos son enunciativos no limitativos, acordes al proceso que se quiera evaluar y a las medidas establecidas.
➤ Misión / Objetivos		10	3	3	3	3	4	3	
➤ Planeación y Metas		10	3	3	3	3	4	3	
➤ Formulación para evaluación		20	6	0	7	0	7	0	
		40	6		6		6		
<p>Si un elemento no existiera o no estuviera vigente, la calificación sería de cero.</p> <p>v = Al valor otorgado por cada elemento c = Es el resultado de la calificación ante el incumplimiento del elemento evaluado.</p>									
									18

Inmovilizaciones ➤ Deudores Diversos ➤ Adeudos del personal ➤ Acreedores diversos	40	Sumatoria de las partidas en cuentas de Alto Riesgo con antigüedad mayor a 10 días		Monto y N° de Partidas encontradas			
		Rango de las inmovilizaciones				Peso Especifico por rango	
		Hasta 10 partidas o hasta \$5,000				10	0
		Hasta 20 partidas o hasta \$20,000				30	15 por \$17,500
En adelante		0	0	30			
Pérdidas por Castigos y Quebrantos	20	Sumatoria de las partidas por éstos conceptos		Saldo acumulado de \$120,000	20		
		Rango de las inmovilizaciones				Peso Especifico por rango	
		Hasta \$1,000				5	
		Hasta \$10,000				10	
Hasta \$30,000		15					
Mayores a		20					
	100	Índice de Control (Suma de calificaciones)			68		
		Índice de Riesgo o Ineficiencia (100 – 68)			32		

Ahora tocaba al nuevo personal encargado de las responsabilidades del control de la División, establecer los procedimientos de control dentro de una función, actividad o proceso con base a un análisis de riesgo con orientación preventiva, prácticos, costeables, adaptables y de fomento al autocontrol.

Dentro de sus responsabilidades, existía también, el mantenimiento de los elementos de negocio citados en la figura 4.3 –C pues era responsabilidad de todas las áreas del Grupo, contar con tales elementos de negocio básicos para el control corporativo, así como mantenerlos vigentes y completos, aplicándolos con la oportunidad y amplitud que cada uno de ellos lo requiriera.

Por lo anterior, el volumen y la responsabilidad del trabajo asignado con los actuales cambios y apegos a la Normatividad Institucional y al Manual de los Ejecutivos de Asesoría y apoyo al Control Institucional, la situación en la División Fiduciaria daría un cambio radical desde el momento de presentar nuevas caras (principalmente recomendadas y acordadas con el Despacho de Auditoría Externa que atendía al banco

en su momento) responsables de la vigilancia al cumplimiento de las Normas y de las Políticas Institucionales.

El perfil buscado para el personal encargado de tales funciones, habría de cubrir las cualidades y las características específicas de conformidad con el Manual del Ejecutivo y principalmente en materia de control que le permitiera desempeñar de manera profesional su papel dentro de la División apegándose a estándares establecidos de conducta y de los valores profesionales de la Institución. Su compromiso con la Institución habría de formalizarse mediante carta de aceptación del cargo de Ejecutivo de Control.

Así mismo, el nivel de cumplimiento de los controles por parte de los responsables de su ejecución, sería considerado en lo sucesivo, como un elemento a considerar en la evaluación del desempeño del personal.

Para lograr que los controles fueran más sencillos, efectivos, económicos y flexibles, se acepto la sugerencia de permear la cultura de control en el personal responsable de ejecutar los procedimientos a lo largo y ancho de los procesos establecidos con lo cual ayudaría por los mismos, a rechazar toda operación inválida generada ya sea pro el propio sistema o por la habilitación de los procesos.

El contacto directo con la Dirección Divisional según se aprecia en el organigrama propuesto y aceptado, habilitaría al Director a conocer oportunamente el desarrollo de los propios sistemas y procesos, lo cual implicaba (entre otras cosas) la generación de un panel de información que permitiera visualizar integral y particularmente la evolución de la operación y del control corporativo.

Se estaría vigilando la satisfacción de las necesidades válidas y reales de los sistemas de información que permitieran conocer la marcha del negocio para tomar decisiones oportunas a efecto de incrementar la productividad, la eficiencia y la rentabilidad en todas las áreas de la División.

La emisión de reportes por parte de los sistemas de información (cifras contables, estudios comparativos internos y externos y otras mediciones que permitieran identificar y dar seguimiento al grado de cumplimiento de las metas y de los objetivos del negocio)

coadyuvarían a la vigilancia del nivel de cumplimiento de los controles que cada responsable debería de considerar en su operación.

Sus responsabilidades a continuación enunciadas de manera global, no solo redundarían en materia de control en cuanto al diseño y mantenimiento de los procedimientos de control, sino al control de facultades y a acciones de seguimiento de las situaciones detectadas tanto de las reportadas por el Departamento de Control, como por las identificadas por las auditorías interna y externa:

En materia de Control, los actuales Ejecutivos de Control se encontrarían con las siguientes situaciones a mejorar:

1. La definición de lineamientos Corporativos de Control.
2. Asegurar el apego a la normatividad y lineamientos corporativos de operación y de control.
3. Editar y retroalimentar el diagnóstico Corporativo de Control con la identificación de problemáticas apoyando en todo caso en las soluciones desde la causa original de las mismas.
4. Dirigir y coordinar la definición, actualización de herramientas y mecanismos de control, que disminuyeran el riesgo operativo mediante indicadores de control tales como; Antigüedad de instrucciones pendientes de aplicación (hasta su eliminación, investigando las causas de su origen), proceso de auto evaluación a través de agendas de control, etc.
5. Apoyar a los Directivos en la definición operativa de riesgos y en el desarrollo de las herramientas o mecanismos de control.
6. Proporcionar información a la Contraloría y a Seguridad y Administración de riesgos para el seguimiento del Proceso Corporativo de Control.
7. Coordinar o capacitar al personal en materia de control.
8. Apoyar en otros esfuerzos y actividades de control de alcance institucional.
9. Detectar y proponer mejoras en los procedimientos de control.
10. Realizar revisiones sorpresivas a las distintas oficinas de la División para identificar niveles de riesgo y cumplimiento del control.
11. Asesorar sobre la suficiencia de Control en los nuevos procesos, productos o servicios que se promuevan.

12. Producir los reportes de control que sean necesarios para apoyar la toma de decisiones.
13. Asegurar la correcta operación de los distintos dispositivos de seguridad.

En cuanto al control de Facultades se encontrarían los siguientes:

1. Administración Corporativa del Sistema de Acceso y Facultades
2. Coordinación y administración de la asignación de facultades, conforme a los parámetros autorizados
3. Definir lineamientos de seguridad en los sistemas automatizados.

En cuanto al Seguimiento requerido de acciones de control

1. Se encargarían del Seguimiento a los indicadores y problemáticas de control, proponiendo y apoyando directamente en las acciones correctivas, incluyendo en su caso, a las reportadas por autoridades regulatorias

Por otra parte, apoyarían al Comité y a la Dirección Divisional a asegurar la completa inmersión de las Guías Corporativas de Control en todos y cada uno de los procesos y sistemas bajo su responsabilidad. Deberían estar expectantes mediante proceso de revisión y de auto evaluación del grado de cumplimiento y de seguimiento a los indicadores de control establecidos.

En suma, la actitud responsable de los nuevos elementos del Departamento de Control en cuanto a la vigilancia del cumplimiento de lo establecido, era compartida principalmente con la Dirección Divisional y con cada uno de los ejecutivos responsables de cada uno de los procesos conforme a su ámbito de responsabilidad. En si todo el personal de la División se vería involucrado con el nuevo concepto a efecto de eliminar y minimizar los riesgos inherentes y de control, trayendo como beneficio, la eliminación del conflicto de interés y erradicar de tajo, los hábitos laborales y de procedencia del personal en su conjunto.

5.3 INFORMACIÓN DE RESULTADOS

Ser los ojos y los oídos de la Alta Dirección como apoyo directo y personalizado (dada la cercanía de éste tipo de departamentos) por la naturaleza de éste tipo de funciones, reviste de gran importancia para el éxito de sus funciones mediante la rendición de cuentas de su trabajo resultante.

El trabajo del Ejecutivo de Control a partir de la presente revisión consistiría en proporcionar información oportuna y analizada a la Dirección Divisional con la identificación en su caso de los verdaderos impedimentos para lograr los objetivos divisionales e institucionales, asignando a las gerencias y jefes departamentales la responsabilidad de corregir las situaciones encontradas acordando con los mismos, las fechas compromiso de las acciones a seguir para su corrección o implementación de procedimientos para eliminar las causas reales de tales situaciones.

La intención de participar a los ejecutivos de la operación en las situaciones encontradas hasta su solución, no los eximía de su responsabilidad de coadyuvar a la solución de las mismas. No tratarían de imponer la solución mediante sus métodos y alternativas al departamento revisado. Sería tan solo el ofrecer su experiencia y conocimiento en la solución más óptima y viable al alcance práctico de las partes relacionadas.

La recomendación de las alternativas de solución, se darían siempre y cuando ofrecieran valor agregado a las situaciones encontradas proporcionando el marco de referencia para los trabajos a realizar. Lo importante ahora, no era el imponer sus recomendaciones a cambio de la tranquilidad del revisado, sino el buscar el mejor beneficio para todos, buscando mantener un mejor desempeño con la participación conjunta de los involucrados y fomentar el autocontrol de los mismos.

Si ante las situaciones encontradas o hallazgos presentados al personal revisado como situación adversa al logros de los objetivos preestablecidos, tendrían la consigna de concientizar a la línea sobre su objetivo final a los ejecutivos responsables de los procesos, que era el de buscar la mejora del desempeño del área o actividad revisada, citando en el cuerpo de los hallazgos, la causa real u original de la situación encontrada.

Lo anterior, sin haber ofrecido recomendación alguna, buscaría despertar el interés de los lectores de sus informes sobre las situaciones a corregir, de tal manera que el Ejecutivo de Control habrá demostrado las deficiencias encontradas y logrado la solución conjunta de los involucrados.

Estaba entonces comprendida la importancia de lo que el informe de los Ejecutivos de Control tendría para el lector del mismo. El mensaje que se diera a través de éste, tendrían la credibilidad y la aceptación del mismo al incluir la evaluación de la situación encontrada respecto al desempeño global de la organización. Su informe habría de resumir con la afirmación o no sobre la marcha adecuada o no del negocio al logro de los objetivos acordados conforme a lo establecido, lo cual fue aceptado por el Comité Fiduciario y por tanto, el Departamento de control tendría que rendir a partir de entonces respecto a sus revisiones al entorno de la División Fiduciaria.

CAPÍTULO 6

Conclusiones



CONCLUSIONES

Si bien se tiene comprendida la idea que mediante el fortalecimiento del control interno en toda Entidad Pública o Privada, sin menoscabo del volumen de operaciones correlacionadas y de los relativos pronunciamientos normativos, se logra obtener una estructura lógica y estable para el desarrollo continuo de la empresa, es menester considerar además del esfuerzo conjunto de sus integrantes (desde la Alta Dirección hasta el nivel más bajo de la estructura), se tomen en cuenta sobre todo, la compatibilidad de los intereses de la organización con los intereses de su personal.

Con una responsabilidad compartida al logro de los intereses organizacionales, se ha demostrado en la mayoría de las veces, evitar tendencia alguna inadecuada en el ambiente interno de la empresa. Si algo fuera mal, en principio, habría de canalizarlo a la actividad primordial de la Dirección de quien se presumirá, no esta desarrollando adecuadamente sus funciones, pues su objetivo primordial y final consiste, en garantizar el buen funcionamiento de la organización mediante la coordinación adecuada de sus recursos materiales, humanos y financieros.

La organización como producto humano, nunca ha sido perfecta y por tanto, es susceptible de perfeccionarse. La diversidad de sus partes para lograr una unidad funcional, habrán de tender al mismo objetivo, y para lograrlo requieren entre si, de la coordinación como elemento coadyuvante al orden de los esfuerzos y al diseño de la fórmula que permita el armazón adecuado de las actividades a desarrollar.

Por tanto, la coordinación de los esfuerzos del personal orilla a la formalización ordenada de la estructura organizacional e identificar las diversas funciones a ejecutarse para lograr los objetivos institucionales. Con la suma de esfuerzos individuales se logra entonces, encontrar mejores soluciones a los métodos de administración y un marco de acción para funcionar.

No obstante lo anterior y a pesar de la buena intención de formalizar una estructura organizacional aún en Divisiones Institucionales con actividades especializadas dentro de una empresa o institución como son la División de Finanzas, Ventas y Mercadeo, Crédito y Cobranzas, Fiduciario, etc. existen grupos informales dentro de las mismas que aliados influyen en decisiones que normalmente se contraponen a los objetivos de la organización.

Este tipo de estructuras por lo general no coinciden con los objetivos de la organización. En muchas ocasiones, el influjo de las presiones informales en la toma de decisiones es tal que sin tener responsabilidad alguna o directa en determinada operación o función, logran evadir canales jerárquicos para obtener información necesaria que les permita tener posicionamiento en áreas especializadas creando con ello una red de poder y autoridad al logro de intereses personales ajenos a los organizacionales.

Al proponer en el presente caso, modificaciones a la estructura organizacional de la División Fiduciaria, conforme al principio administrativo sobre la división del trabajo y la especialización de determinadas áreas de la División como las características específicas del Departamento de Control, la Dirección Divisional y la Subdirección de Administración y Servicios la dieron por aceptada identificándolo como área Staff inmediata a la Dirección Divisional y al Comité Fiduciario a efecto de promover la independencia de sus funciones.

De esta manera, concluiríamos en primer instancia en que la División Fiduciaria para lograr el primer paso y primitivo de toda organización, debía consolidarse mediante el principio de administración de la División de Trabajo bien definida a partir de las aptitudes y cualidades del personal, a efecto de lograr mayor eficiencia mediante la Departamentalización o especialización de sus actividades específicas.

La especialidad del Departamento de Control como área Staff tiene por característica, identificar las causas reales que dieron origen a los problemas operativos de los cuales una vez analizados propone las soluciones respectivas y las medidas preventivas para evitar la reincidencia de los mismos. Pese a ello, éstos departamentos no son del todo aceptados por el propio personal de la organización, provocando resentimientos y la posibilidad de hacerlos corresponsables de falla alguna producto de sus recomendaciones.

Pese a las ventajas de su existencia por su preparación técnica, el tiempo que normalmente tienen para la investigación del problema y la uniformidad de sus procedimientos, los servicios de éstos departamentos son requeridos para mejorar en lo posible, la conducción de cada función al interior de la empresa, no obstante, sus participaciones son en la mayoría de las veces, desapercibidas y sus recomendaciones por lo mismo, no son del todo aceptadas.

Sin embargo, con la independencia de sus funciones apoyada fielmente por la alta dirección de la organización, la credibilidad de sus resultados habrá de soportarse en la objetividad del análisis de las causas reales de las situaciones encontradas, y aunque la contundencia de sus resultados sean del todo suficientes, sus recomendaciones aún estarán sujetas de ser o no aceptadas por los responsables de los procesos y a pesar de ser aceptadas, no ponerlas en práctica.

Analizando con detenimiento tanto las situaciones descritas en el capítulo anterior como las pretensiones del Grupo Financiero transcritas a través de las Guías Corporativas de Control, la Dirección Divisional de Fiduciario es concluyente en la existencia y participación del Departamento de Control para dar seguimiento y asegurar el cumplimiento de las normas de control, a través de los elementos de negocio básicos citados en la figura 4.3 –B de dicho capítulo.

Para entender con claridad la importancia del Departamento de Control y el desempeño de sus actividades al interior de la División, habría de empezarse por la inclusión de personal con experiencia en la División para agilizar la investigación respectiva, y brindar el apoyo necesario al cumplimiento de las medidas de control, contribuir con los elementos de juicio para ajustar en lo conveniente el flujo operativo y agilizar en lo posible, la operación con las condiciones necesarias que permitan el óptimo desempeño de las funciones de la División misma y de la Organización a la cual pertenecen.

Este tipo de función, conforme al estudio de las situaciones encontradas, planea la conducción de las alternativas de solución a efecto de prevenir en lo posible, la eventualidad de tales situaciones. Si bien se esta consiente de la repulsión que generan éste tipo de asesores por la vertiente de sus consejos, limitando o coaccionando la libertad de movimiento del personal de línea, el nuevo Comité con la asesoría del Despacho de Auditores Externos, convinieron con el informe de Auditoría Interna, en la promoción de su aceptación como área específica, y no como un reemplazo de las funciones del ejecutante de la operación.

Su responsabilidad, en conclusión, sería fomentar la práctica de los mecanismos y herramientas de control con la misma intención de asegurar el nivel adecuado del control al logro de los objetivos de la Institución.

CAPÍTULO 7

Bibliografía

VII. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre S. Alfredo, *Economía y Administración*, Edit. P. Halley, Portugal 2000, pág. 49.

American Accounting Association, "A Statement of Basic Auditing Concepts", *Accounting Review*, vol. 47.

Asociación Mexicana de Auditoría Integral, *La Auditoría Integral*, ISBN, México, 1997, boletín 1, pág. 2.

Benjamín Franklin, Guillermo Gómez C., *Organización y Métodos*, Edit. McGraw Hill 2002, pág. 229

Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Auditoría Operacional", IMCP, México, 1998, 7ª edición, párr. 41, pág. 33

Comisión de Auditoría Operacional, *Auditoría Operacional*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, IMCP, México, 1998, Párr. 5.

David S. Kowalczyk, "Cadmus Operational Auditing", New York, USA 1987, John Wiley & Sons, pág. 1

Defliese, Philip L., Jaenicke, Henry R., Sullivan, Jerry D. y Gnospelius, Richard A. *Auditoría Montgomery*, Limusa, México, 2ª. Edición, 1996, pág. 69

Deloitte Touche Tohmatsu International, "Internal Audit in Leading Financial Institutions", USA, 1996, pág. 2

Deming, W.E. "Calidad, Productividad y Competitividad, La Salida de la Crisis", Diaz de Santos, España, 1988, pág. 73

Francisco J. Orozco Ochoa y Rafael Jiménez Salazar, "El nuevo Paradigma de la Competitividad", México, Edit Panorama, 1998, pág. 13

Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C, "Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, IMCP, México, 1995 Declaración No. 1 Control: Conceptos y Responsabilidades, pág. 2.

Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C., "Normas de Auditoría Interna", IMCP, México, edición 2000, SIAS 2, Norma 430, numeral 0.1.

Instituto Mexicano de Auditores Internos, Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, IMCP, México, 1998, Declaración 1-01.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Declaraciones sobre Normas de Auditoría", IMCP, México, 1991, SAS 1, sección 320, párr. 9, pág. 29

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas y Procedimientos de Auditoría", IMCP, México, 2004, boletín 3050, pág. 7, Pág. 52

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas y Procedimientos de Auditoría", IMCP, México, 1995, Tomo I, boletín 1010, párr. 3.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", IMCP, México, 1998, boletín A-1, párr. 44

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Normas y Procedimientos de Auditoría", IMCP, México, edición 1999, boletín 4010-3.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., "Auditoría Operacional", IMCP, México, 1998, boletín 1, pág. 9

ISO 10011-1:1990. Guidelines for Quality Systems Audits, (Ginebra: International Standards Organization) Edit. CECSA, 1990, pág. 1

Juan Ramón Santillana González, Auditoría Interna Integral, Edit Thomson, México 2002, pág. 7.

Leonard P. William, Auditoría Administrativa, Edit. Diana, México, 1971, 1ª edición en español, pág. 45.

Lockheed Aircraft Corporation, Manual de Muestreo para Auditores, (Obra traducida y publicada por el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, México 1998, pág. 3.

Mautz, Rober K. y Sharaf, Hussein A. The philosophy of Auditing, American Accounting Association, Sarasota, 1961, pág. 1

Mendivil Escalante Víctor Manuel, "Elementos de Auditoría", ECASA., México, 1995, 4ª edición, pág. 15

Operational Audit Engagements, American Institute of Certified Public Accountants, USA 1999, pág. 17

Sánchez Curiel Gabriel, "Auditoría Operacional al Examen de Flujo de Transacciones", ECASA, 1993, Pág. 1

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, "Normas Generales de Auditoría Pública", SECODAM, México, 1997, boletín B, 10ª Norma.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Normas Generales de Auditoría Pública, Segob, México, 1997, Pág. 9.

The Institute of Internal Auditors, William G: Bishop III, "The Audit Committee and The Internal Audit Function. *The Institute of Internal Auditors Testimony to the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*". *Directorship magazine*. June 1998, U.S.A. The IIA's, pp. 7-10

Victor Brink / Herman UIT, Auditoría Interna Moderna", México, ECAFSA 1988, 4ª edición, pág. 110

Victor Z Brink & Herbert Witt, Modern Internal Auditing, Ed. John Wiley & Sons, USA, 1982, pág. 8.

W. Jiménez Castro, Introducción al estudio de la teoría administrativa, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1963, pag. 20.

Walter G. Kell, William C. Boyton y Richard E. Zeigler, Auditoría Moderna, Cía. Editorial Continental, 2ª Ed 1995. Pág. 7.

William C. Mair, Donald R. Wood, y Keagle W. Davis, Control y Auditoría del Computador, IMCP, México, 1980, pág. 23

Páginas Web

www.aicpa.org

www.banxico.org.mx

www.bmv.com.mx

www.cbm.org.mx/Ser_sfm.htm

www.central.condusef.gob.mx/sistema_financiero/sistema_financiero.htm

www.cnbv.gob.mx

www.cnsf.gob.mx

www.condusef.gob.mx

www.geocities.com/mircagroup/sistema_financiero_mexicano.htm

www.iiiec.unam.mx

www.indeval.gob.mx

www.ipab.org.mx

www.revistapoder.com

www.shcp.gob.mx

www.theiia.org/ecm/guide-frame.cfm

www.usu.edu/~account/faculty/nelson/triggers.htm

www.vaim-edu.mx

www3.theiia.org

www3.theiia.org/ecm/guide-pc.cfm?doc_id=121

www3.thiia.org/ecm/guide/-frame.cfm?doc_id=929

www3theiia.org/ecm/guide-frame.cfm?doc_=723

CAPÍTULO 8

Anexos

Fecha	Octubre 25 del 2001
A	DIRECTOR DIVISIONAL DE FIDUCIARIO
De	DIRECTOR ADJUNTO DE AUDITORIA
ccp	Subdirector de Administración y Servicios Titular del Departamento de Control Director General de Auditoria
Asunto	Resultados de la Auditoria Operacional efectuada al Departamento de Control de la División Fiduciaria.
Objetivo	Evaluar el apego de las funciones del Departamento de Control a la Normatividad Institucional. Evaluar la eficiencia y suficiencia de los métodos y procedimientos del Departamento de Control.
Alcance	La revisión abarcó los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apego a los pronunciamientos de la Normatividad Institucional ✓ Estructura Organizacional ✓ Metodología del Departamento de Control ✓ Cobertura de las revisiones del Departamento de Control
Comentado con	Subdirector de Administración y Servicios Titular del Departamento de Control Coordinador del Departamento de Control
Desarrollo	Apego a los pronunciamientos de la Normatividad Institucional El Departamento de Control a la llegada de la presente auditoria, desconocía la existencia de Normatividad Institucional alguna mediante la cual se regulan las funciones en general de éste tipo de Departamento denominados Ejecutivos de Control. Las Políticas de Dirección en materia de control establecen las directrices para la instrumentación y la administración del Proceso Corporativo de Control con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos del Grupo. Parte de los elementos de control establecidos son las Guías Corporativas de Control y el Manual de Ejecutivos mencionado, en donde se establecen las condiciones de control que deben encontrarse presentes encada una de las actividades del grupo y las Normas y Políticas aplicables a los ejecutivos responsables de brindar asesoría al Control Institucional.

Basados en un Análisis de Riesgos, los procedimientos de control habrían de establecerse dentro de una función, actividad o proceso con orientación preventiva, de autocontrol, y adaptables al cambio.

Los procedimientos del Departamento de Control fueron sustentados en un análisis destruido por el propio departamento una vez establecidas las medidas de control (las cuales nunca fueron evaluadas en su momento para determinar la suficiencia de las mismas)

Las rutinas de autocontrol diseñadas por el propio personal de la División fueron deshabilitadas ante la vacilación del mismo en su aplicación y la falta de respaldo técnico que promocionara su ejecución, diseño y cumplimiento.

Las medidas de control establecidas (inaccesibles por su confidencialidad) no se han modificado desde hace 4 años a la fecha de la presente auditoría.

Estructura Organizacional

El Departamento de Control carece totalmente de independencia y objetividad en la consecución de sus funciones al depender linealmente del Departamento de Administración y Servicios de quien conforme a su criterio y juicio las actividades de éste departamento se ven supeditadas y calendarizadas para su ejecución.

Metodología del Departamento de Control

El Departamento de Control carece de metodología alguna mediante la cual incluya la planeación de sus actividades en donde por el análisis de riesgos, determinen la calendarización de sus rutinas de control y los alcances de las mismas.

Con su participación, intervienen solo en tres de los 18 procesos sugeridos por las Guías Corporativas de Control. Intervenciones mediante las cuales, se involucran en la operación y no solo se restringen a la vigilancia y ala supervisión del cumplimiento del control.

Dado el involucramiento del personal del Departamento en las operaciones de la división, tanto el Titular como el Coordinador y la auxiliar de mayor experiencia del Departamento, tienen facultades para autorizar desde movimientos de efectivo hasta aplicaciones contables.

Cobertura de las revisiones del Departamento de Control

De un total de 8 informes elaborados durante el año a la fecha de la revisión, solo uno fue dirigido al Director Divisional corroborando la existencia de las situaciones por las cuales se les había requerido su participación, sugiriendo correcciones desconociendo las causas.

Pese a su participación en los movimientos de contratos (altas, bajas y cambios), autorización de movimientos de caja y de transacciones principalmente, encontramos las siguientes situaciones:

- ✓ Contratos activos irregulares.
- ✓ Contratos cancelados sin haberse documentado.
- ✓ Existen formatos extraviados que amparaban el préstamo de expedientes, de instrucciones y de microfichas.
- ✓ Existen expedientes económicos fuera del archivo inclusive más completos a los mismos custodiados en el archivo.
- ✓ Continuamente atienden demandas de los clientes por operaciones duplicadas.
- ✓ Muchas de las instrucciones solo se encuentran respaldadas con fax.
- ✓ Existen instrucciones en fax operadas sin la firma del cliente.
- ✓ Existen instrucciones en fax operadas en donde la firma del cliente no coincide con firma plasmada en la tarjeta muestra de firmas.

Recomendación Con la finalidad de propiciar la independencia y la objetividad de las funciones y actividades del Departamento de Control, sugerimos reestructurar la estructura organizacional de la División Fiduciaria destacando la reubicación de éste departamento como Staff directo del Comité Fiduciario.

Así mismo, desincorporar linealmente del Departamento de Administración y Servicios los departamentos de Sistemas y Operación, eliminando éste último quedando el primero como unidad independiente en línea de reporte directa a la Dirección Divisional, con la finalidad de independizar y fortalecer los objetivos particulares de cada departamento al logro de los objetivos del negocio.

Reorientar el objetivo y las funciones del Departamento de Control conforme a las Políticas de Dirección en materia de control.

Reestructurar la integración del Departamento de Control con el reclutamiento de personal que cubra los perfiles técnicos y profesionales conforme a los pronunciamientos del Manual de los Ejecutivos de Asesoría.

Conclusión Considerando el objeto y el alcance de la presente revisión y tomando en cuenta la naturaleza de las funciones de los Departamentos o Ejecutivos de Control, conforme a los pronunciamientos de las Políticas de Control reflejadas en las Guías Corporativas de Control y el Manual de los Ejecutivos de Asesoría y Apoyo al Control Institucional y los resultados obtenidos, los métodos y los procedimientos del Departamento de Control se muestran inadecuados e insuficientes a las circunstancias de la División, careciendo de objetividad e independencia en el accionar de sus funciones deteriorando las técnicas de control ante la existencia de situaciones adversas al logro de los objetivos del negocio.

Atentamente

BANCO NACIONAL DE LA ILUSIÓN, S.A.
Departamento de Control
División Fiduciaria

Auditoria al
28/09/01
Elaboró: JORM

Sumaria sobre la Factibilidad y la Viabilidad de la Auditoria

Ante el objetivo de lograr resultados satisfactorios a las necesidades de la Alta Dirección, el auditor interno con la finalidad de alcanzar tales objetivos, busca adaptarse a las situaciones individuales de la organización, con la intención de identificar los principales problemas y las alternativas para atenderlos.

Conforme al marco del proceso administrativo, el auditor interno busca proporcionar el servicio más óptimo con la calidad profesional que exige la conducción de su trabajo. Condicionada su actividad a las necesidades de cambio de la organización, existen circunstancias que durante el desarrollo de la auditoria, demandan cambios importantes en la cobertura de la misma y ante tales circunstancias el auditor cambia y ajusta sus planes a las nuevas condiciones.

Enfocada la Planeación al proceso en la auditoria a la formulación de objetivos y de estrategias que coadyuven al aseguramiento de la dirección de las acciones al objetivo acordado con la Administración, implementa procedimientos que le ayudarán a lograrlo enfocados a las actividades sujetas de revisión.

Así entonces, el proceso de la Planeación da como resultado la determinación e identificación de factores que le permitan al auditor decidir el rumbo de la auditoria y en su defecto, resultados por los cuales, determinan si las circunstancias detectadas prevalecerán en limitar el estudio y evaluación del control interno y la aplicación de procedimientos corroborativos como evidencia de las respuestas obtenidas en los procedimientos de las entrevistas.

Ante el objeto de la presente revisión de evaluar la suficiencia y la eficiencia de los métodos y procedimientos del Departamento de Control y por los siguientes resultados obtenidos durante el desarrollo de la Planeación, en donde el empirismo de sus actividades sometidas al criterio de terceras personas restándole independencia y objetividad en el desarrollo de las mismas y el despego a las Políticas de Control por el desconocimiento de las mismas, la realización de la presente auditoria la consideramos improcedente y poco rentable en la incursión de recursos humanos y materiales.

- a) Los responsables del Departamento de Control incumplen con la Normatividad Institucional dado el desconocimiento de las Políticas de Control reflejadas a través de las Guías Corporativas de Control y el Manual de los Ejecutivos de Asesoría y apoyo al Control Institucional. Solo 3 de las 18 revisiones sugeridas por las Guías Corporativas de Control son ejecutadas por el Departamento de Control.

- b) Las actividades del Departamento de Control (admiten) están supeditadas al criterio y libre albedrío del Subdirector de Administración y Servicios, restándole toda objetividad e independencia en su actuar a los responsables de éste departamento.
- c) El departamento de control nunca ha participado en el diseño de los controles confundiendo a las medidas de control con los procedimientos de su trabajo, pese a ello, se dicen responsables de los controles aunque no tengan injerencia ni en su diseño ni en su establecimiento.
- d) El Departamento de Planeación y Desarrollo es el único responsable del diseño e implantación de las medidas de control existentes, las cuales desde hace 4 años no han sido modificadas.
- e) Todo cambio, modificación o implementación de alguna medida de control, está sometido a la autorización del Subdirector de Administración y Servicios. Los cambios que se han tenido, nunca han sido evaluados por el Departamento de Control y no se tiene evidencia de los cambios.
- f) El supuesto análisis de riesgos elaborado para la implantación de las medidas de control fue destruido desde hace 8 años una vez diseñadas las medidas.
- g) Tanto el Titular del Departamento de Control como el Coordinador como el auxiliar de mayor experiencia, participan diariamente en la operación fiduciaria autorizando operaciones y movimientos diarios de efectivo. De hecho aparecen en la tabla de facultades con rangos monetarios establecidos.
- h) No tienen presencia en las oficinas del interior desde hace dos años “por la nula existencia de problema grave alguno, pues nunca ha pasado nada”.
- i) El acceso a sus papeles de trabajo y archivo está totalmente denegado a propios y a extraños incluyendo a los auditores externos e internos.
- j) No obstante sus participaciones en la operación de la División encontramos una serie de situaciones adversas a las condiciones óptimas del negocio, tales como;
 - ✓ Contratos activos carentes de documentación para activarlos.
 - ✓ Contratos cancelados sin haberse documentado.
 - ✓ Continuamente se abocan a demandas de los clientes por operaciones duplicadas.
 - ✓ Muchas de las instrucciones se encuentran respaldadas únicamente con el fax de la instrucción.
 - ✓ Existen instrucciones en fax operadas sin la firma del cliente.

- ✓ Existen instrucciones en fax operadas en donde la firma no coincide con la tarjeta muestra de firmas.
- ✓ Existen expedientes económicos fuera del archivo inclusive más completos a los mismos custodiados en el archivo.
- ✓ Existen formatos extraviados que amparaban el préstamo de expedientes, de instrucciones y de microfichas.

Por los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios practicados al Departamento de Control durante el estudio de campo de la fase preliminar de la auditoria, la información recabada y las situaciones encontradas acusan la ineficacia y la insuficiencia de las medidas de control ante la vacilación del personal en el cumplimiento de las mismas.

En consecuencia y ante la falta de independencia y objetividad en la consecución de los métodos y procedimientos del Departamento de Control conforme a lo establecido en las Políticas de Control del Grupo Financiero la Ilusión, S.A. no se muestran suficientes al mantenimiento del sistema de control que propicie un ambiente de control preventivo a minimizar la probabilidad de generar situaciones como las encontradas.

BANCO NACIONAL DE LA ILUSIÓN, S.A.
Departamento de Control
División Fiduciaria
Sumaria del Estudio de Campo

Auditoría al
28/09/01
Elaboró: JORM

Por los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios practicados al Departamento de Control durante el estudio de campo de la fase preliminar de la auditoría, la información recabada por el Director General de la División y las situaciones encontradas acusan la ineficacia y la insuficiencia de mecanismos de control al observar la vacilación del personal a los controles establecidos.

En consecuencia, la función efectiva de los métodos y procedimientos del Departamento de Control no funcionan para lo que fueron creados y que por su conducto conforme a las Políticas de Control propicien el mantenimiento de un sistema de control confiable con la finalidad de reducir la probabilidad de que la administración general de la División distorsione deliberadamente de la información contable que deban arrojar la contabilidad de fiduciario y la del propio fideicomiso.

Por tal motivo y ante el objetivo de la presente revisión a la suficiencia y eficiencia de los métodos y procedimientos del Departamento de Control como instrumento de control al logro de los objetivos de la división, consideramos importante someter a consideración de la dirección General de la División de Auditoría, las situaciones que hasta el momento se han obtenido con la finalidad de estudiar la viabilidad de la misma.

BANCO NACIONAL DE LA ILUSIÓN, S.A.
Departamento de Control
División Fiduciaria
Diagnóstico de Control

Auditoría al
28/09/01
Elaboró: JORM

Objetivo Determinar la suficiencia y la eficiencia del ambiente de control promovido por los métodos y los procedimientos del Departamento de Control.

Procedimientos. Con la participación del Titular del Departamento de Control, el Coordinador y el auxiliar de mayor experiencia en el área, y dadas las características tanto del Departamento (propósito de la revisión) y las indicaciones de la Dirección de la División de Auditoría se consideró indispensable la aplicación de un cuestionario respecto al posicionamiento de éste Departamento en la División Fiduciaria mediante la aplicación de sus métodos y procedimientos conforme a Políticas de Control establecidas.

Situaciones encontradas

- El Titular y el personal del Departamento de Control desconocen las Políticas de Control establecidas a través de las Guías Corporativas de Control y el Manual de los Ejecutivos de Asesoría y Apoyo al Control Institucional, en consecuencia, no cuentan con herramienta alguna para validar la correcta aplicación de los elementos de Negocio Básicos de Control emitidos en las Guías Corporativas de Control.
- El Plan de Negocios del año, cita como objetivos prioritarios del Departamento la ejecución de programas de supervisión a la operación de la División, de los cuales tanto el Titular como el Coordinador desconocían de su existencia. Al término de la auditoría fueron eliminados por no tener interpretación de ello. Solo el Jefe dio respuesta de su existencia.
- El Subdirector de Administración y Servicios autoriza todas y cada una de las funciones del Departamento de Control eliminando todo rasgo de independencia al titular del Departamento en la consecución de sus actividades.
- Se dicen responsables de las funciones de control, sin embargo, nunca han tenido ingerencia en su diseño ni en la adecuación de los controles existentes. El Departamento de Planeación y Desarrollo es el único responsable de ésta función, así como del diseño de las medidas de control ejecutadas por el

Departamento de Control las cuales desde hace 4 años no se modifican ni se adecuan.

- Sus revisiones se enfocan a la corrección de las situaciones encontradas pero no a la prevención de las mismas, sin recomendar modificación alguna a los controles para prevenir o evitar la reincidencia de las mismas situaciones.
- No cuentan con metodología para la realización de sus revisiones por medio de la cual administren y organicen los avances de sus revisiones.
- No existe evidencia alguna de la autorización de las medidas de control a la fecha establecida. Si hubiese alguna y el Subdirector de Administración y Servicios no tuviera comentario alguno, se darían por aceptadas.
- De acuerdo con el criterio del Jefe, instrumentan o no nuevas medidas de control, pero a la fecha, no se ha presentado la necesidad de implementar nuevas medidas.
- Los controles establecidos en la División se han modificado a consideración de la propia línea de la División con la finalidad de darle practicidad a la operación, sin embargo, nunca ha sido evaluada la suficiencia ni la eficiencia de los mismos, por falta de tiempo.
- El supuesto análisis de riesgos que tenían elaborado (desde hace 8 años) para establecer las medidas de control, fue destruido por el propio personal porque a decir del Titular, "no tenía caso archivarlo si ya estaban determinadas las medidas de control".
- Por su participación en la operación de la División, el auxiliar con mayor experiencia del Departamento, Titular y el Coordinador del mismo, figuran en la Tabla de Facultades para autorizar operaciones, aplicaciones contables, transacciones de movimientos y salidas de efectivo.
- Sus revisiones son dirigidas por requerimientos específicos de los Directivos y Gerencias departamentales previa autorización del Subdirector de Administración y Servicios.
- Desde hace dos años no realizan visitas a las delegaciones y ventanillas del interior de la República, ante la nula existencia de problema grave alguno, según sus apreciaciones.
- En su momento los propios Titulares determinaron rutinas de autocontrol sin embargo nunca las pusieron en práctica porque nunca fueron validadas por nadie, hasta que decidió eliminarlas. El Departamento de Control jamás tuvo tiempo para evaluarlas.

- Solo 3 de las 18 revisiones sugeridas por las Guías Corporativas de Control son ejecutadas por el Departamento de Control.
- De un total de 8 informes que han elaborado en lo que va del año, solo uno lo han dirigido al Director Divisional, el resto, al subdirector de Administración y Servicios con copia a quienes les solicitó su participación.

Pese a sus revisiones y participaciones en la operación, identificamos las siguientes situaciones, las cuales a su parecer, son gajes del oficio a las cuales están supeditados:

- Existen 780 contratos irregulares relacionados en un listado denominado Contratos Irregulares pendientes del recabo de documentación para darlos de alta en los sistemas de la División, y hasta entonces poderlos operar. Todos están activos y operados.
- Existen operaciones de contratos ya cancelados los cuales jamás fueron debidamente documentados.
- Las instrucciones de los clientes no son archivadas en el expediente del cliente, debido a que son microfilmadas, sin embargo, desde hace dos años que no validan la correcta microfilmación ni la custodia adecuada de las microfichas, debido a que desde entonces no encontraron tantas fallas.
- Se tiene por rutina, el dar seguimiento a reclamaciones de los clientes por operaciones duplicadas propiciadas por la ejecución de la instrucción con la recepción del fax y al momento de recibir la instrucción original.

Práctica que a la vez ha incrementado sus funciones al tenerle que prestar atención a las demandas de los clientes ante el desconocimiento de operaciones realizadas sin su autorización operadas con la recepción del fax de la supuesta instrucción.

En algunos de los expedientes revisados, se tenían archivadas instrucciones en fax sin la firma del cliente y otras tantas en donde la firma del cliente no coincide con la registrada en la Tarjeta Muestra de Firmas.

A la fecha no se ha generado acción alguna para erradicar esta situación y desconocen el paradero de las demandas.

- Los ejecutivos en su mayoría, mantienen archivos económicos mucho más completos (incluyendo las instrucciones de los clientes) a los existentes en el archivo de la División, no obstante, mencionan participar como control Interno para disminuir ésta situación, sin embargo, se negaron a proporcionar el procedimiento que siguen para ello porque se considera confidencial hasta por los auditores internos y externos.
- Situaciones como las siguientes encontradas en la administración del archivo, dicen las irán controlando en la medida de su descubrimiento y el Jefe les pida lo hagan;
 - ✓ Se carece de un Manual de Políticas y Procedimientos para la administración y custodia tanto de los expedientes como de las instrucciones de los clientes.
 - ✓ Se carece de políticas para la microfilmación de instrucciones y de expedientes de los clientes.
 - ✓ Existen expedientes económicos fuera del archivo inclusive más completos a los mismos custodiados en el archivo.
 - ✓ Existen formatos extraviados que amparaban el préstamo de expedientes, de instrucciones y de microfichas.
 - ✓ Existe personal que habiéndole negado el préstamo de expediente alguno por tener pendiente la devolución de varios expedientes, han logrado su cometido con la obtención de un nivel directivo.

Conclusión Considerando el objeto y el alcance de la presente revisión y tomando en cuenta la naturaleza de las funciones de los Departamentos o Ejecutivos de Control, conforme a los pronunciamientos de las Políticas de Control reflejadas en las Guías Corporativas de Control y el Manual de los Ejecutivos de Asesoría y Apoyo al Control Institucional y los resultados obtenidos durante la fase de planeación de la presente auditoria, en donde se detectó que las actividades del Departamento de Control carecen de toda objetividad e independencia, mostrando procedimientos inadecuados a los cambios de las circunstancias deteriorando las técnicas de control ante la existencia de situaciones inadecuadas al logro de los objetivos del negocio.

BANCO NACIONAL DE LA ILUSIÓN, S.A.
Departamento de Control
División Fiduciaria
Cédula analítica sobre el Estudio Preliminar

Auditoría al
30/09/01
Elaboró: JORM

MISIÓN Y OBJETIVO DEPARTAMENTAL

A la fecha de la presente revisión, el titular del Departamento de Control no había definido misión alguna a vigilar en la División Fiduciaria, y conforme al consentimiento del Subdirector de Administración y Servicios, desarrollan las funciones del Departamento en su conjunto.

Pese al manejo de funciones calendarizadas, éstas son normalmente ajustadas a las necesidades y a los requerimientos de los diferentes titulares y subdirectores del resto de los departamentos o áreas que conforman la División Fiduciaria.

No obstante las interrupciones anteriores, se supeditan prioritariamente a los requerimientos del Subdirector de Administración y Servicios de quien por el simple hecho de depender linealmente de él, acatan sus ordenes.

Nunca antes se les había solicitado previeran la situación de establecer la misión del Departamento de Control ni el objetivo del mismo, sin embargo, pese a ello, y ante el requisito de tenerlo que establecer para dejar en claro su participación en la División ante los objetivos institucionales y divisionales de la misma, manifestaron entonces lo siguiente como misión del Departamento:

Establecer procesos administrativos y de control interno.

Y como objetivo:

Apoyar operativamente el control de las operaciones de la División Fiduciaria del Banco Nacional de la Ilusión, S.A.

El objetivo principal de la División Fiduciaria es el cubrir todas las necesidades del cliente y de acuerdo a la estructura actual, darle a ganar al cliente un servicio más especializado, oportuno y mejor integrado.

ESTRUCTURA DIVISIONAL

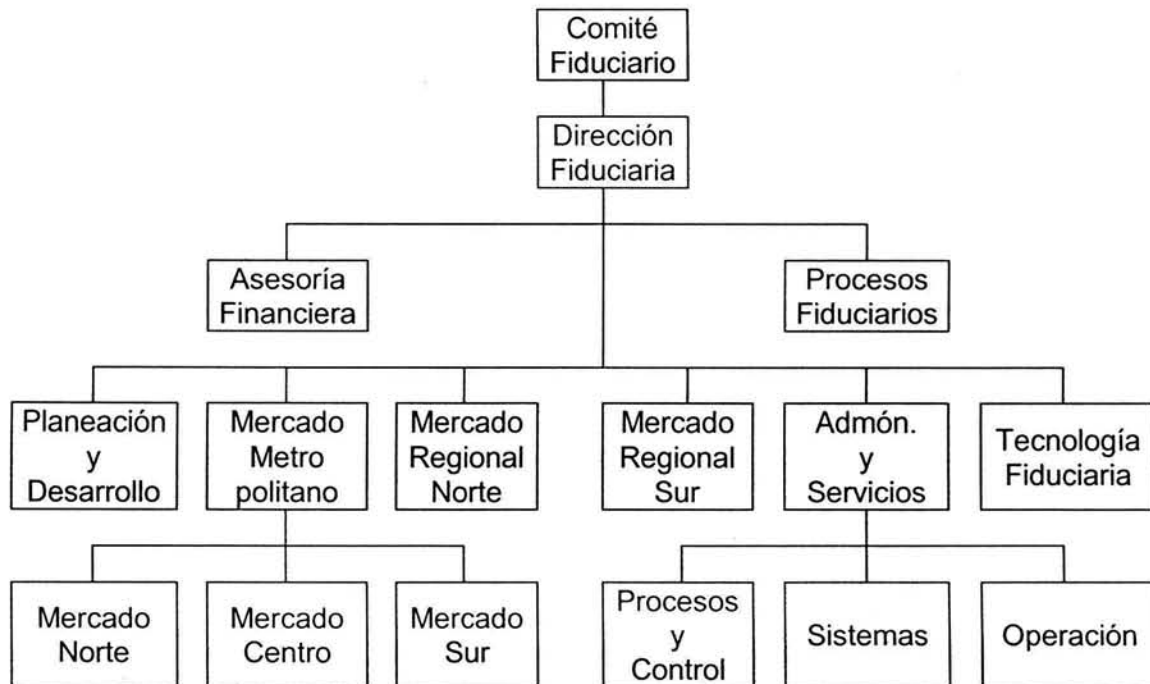
La Estructura Organizacional de la División Fiduciaria esta representada por el Comité Fiduciario presidido por el Director Divisional e integrado por la línea de reporte del propio Director incluyendo al Titular del Departamento de Control.

Seguido del Comité, se encuentra la Dirección Divisional (ocupada recientemente recientemente a la fecha de la auditoria) por el actual director de la misma y de la cual penden las siguientes áreas:

Nombre	Objetivo Principal
Planeación y Desarrollo	Mantener el liderazgo en el mercado mediante estrategias de mercadeo.
Mercados Metropolitanos	Diseñar y operar Fideicomisos a las necesidades del cliente.
Administración y Servicios	Auxiliar administrativa y operativamente en la conducción de la División.
Tecnología Fiduciaria	Proporcionar cobertura técnica legal
Asesoría Financiera	Apoyar en la planeación financiera del negocio. (proyecto)
Procesos Fiduciarios	Apoyar en el mantenimiento de los procesos operativos de la División (proyecto)

La estructura organizacional de la División es la siguiente:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN FIDUCIARIA



SITUACIONES ENCONTRADAS

En la entrevista inicial con el Director Divisional enfocada a las actividades del Departamento de Control, hizo mención a grandes rasgos de las siguientes situaciones, las cuales bajo su muy punto de vista personal, no habrían de estar sucediendo, resaltando inclusive situaciones que en lo personal, considera, habrían de eliminarse con el apoyo de la presente auditoría. Por citar algunos ejemplos, mencionó lo siguiente:

- ✓ Existen 780 contratos denominados "irregulares" por la falta de algún documento para dejar el expediente completo. Situación que obedece al desparpajo y la poca seriedad del personal para hacer bien las cosas.
- ✓ A pesar de contar con un plazo de 10 días para recabar la documentación completa del cliente, existen 150 fideicomisos que rebasan los 180 días de antigüedad pendiente de dicho recabo, (el fideicomiso con menos antigüedad tiene 59 días)
- ✓ Los cliente con Fideicomisos de Inversión se ven afectados con la obtención de rendimientos bajos al ser disminuidos por las comisiones que cobran las áreas de Patrimonial e Inversión Institucional por concepto de intermediación.

No obstante, dichas áreas por fondear las inversiones de los Fideicomisos a través del sistema de Patrimonial, le disputan a Fiduciario la captación que se logra por este tipo de contratos (al parecer -comentó-) para alcanzar las metas de captación y en consecuencia, merecer el bono por este concepto.

Administración y Servicios

El subdirector de éste Departamento tiene a su cargo las siguientes áreas en donde recae básicamente, la parte fundamental de las funciones administrativas y operativas de la División, desde la recepción de una instrucción hasta el archivo de los expedientes de los clientes, controlando el establecimiento y la cancelación de contratos.

Nombre	Función principal
Departamento de Control	Establece mecanismos operativos y de control
Operación Fiduciaria	Ejecución directa de instrucciones
Sistemas Fiduciarios	Mantenimiento de los sistemas de la División
Soporte Operativo	El Backoffice de la División y control del archivo general.
Sistema Patrimonial	Auxiliar en el soporte operativo al personal en los servicios patrimoniales.

Dada la autoridad jerárquica que implica su área respecto a los departamentos que se mencionan, éste Subdirector, ha logrado con el tiempo, compenetrarse tanto en cada una de las funciones de la División que ha logrado que propios y extraños a su departamento, se supediten a él extraordinariamente, y eso se ve en cualquier momento y es preocupante.

Por el simple hecho de depender linealmente de éste departamento, el Departamento de Control supedita sus funciones al criterio del mismo, autorizando o determinando inclusive, el establecimiento de las medidas de control propuestas por el Departamento de Planeación y Desarrollo (cabe aclarar que a la fecha de la presente auditoría, no se han diseñado ni establecido nuevas medidas de control)

Opera y administra a la vez entre otros, los siguientes contratos de inversión los cuales son representativos del 78 % del total de la cartera, y son considerados de carácter confidencial y a nadie le esta permitido la revisión de los expedientes respectivos, excepto al Director Divisional a quien por cualquier razón se los han evitado.

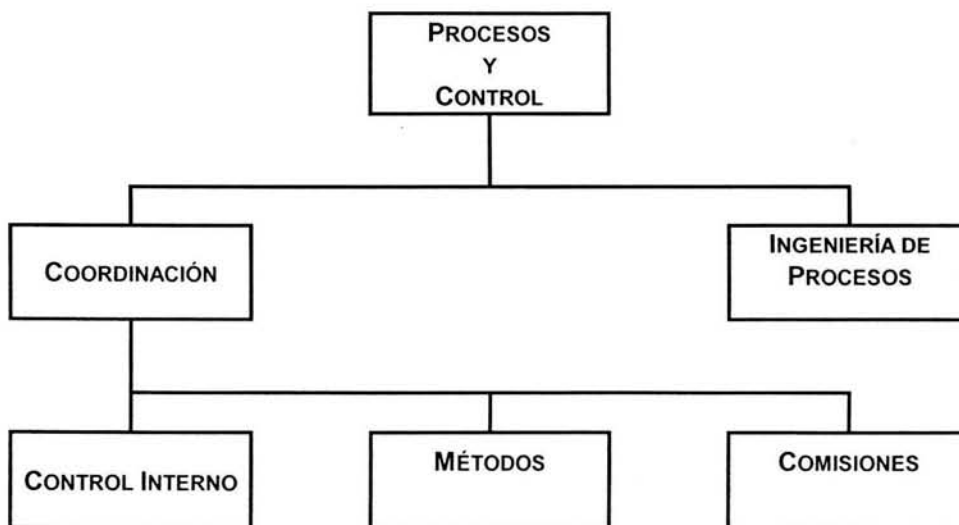
Departamento de Control

Presidido por el Lic. MMM es una persona recomendada por el Subdirector de Administración y Servicios, ex empleado del Banco Confiabilidad en donde se encargaba de la Normatividad Institucional y tiene a su cargo, las siguientes funciones:

Nombre	Función principal
Control Interno	Revisión de los procedimientos de control.
Métodos	Diseño de métodos y procedimientos.
Comisiones (Función operativa)	Vigilancia y control administrativo y operativo de la determinación de los porcentajes de comisiones y cobro de las mismas.
Ingeniería de Procesos y Control Interno.	A la fecha de la revisión aún no se tenían bien definidas las funciones de éstos departamentos.

Debido a la dependencia de éste Departamento respecto al área de Administración y Servicios, sus actividades son autorizadas por el Titular del mismo quien además de contar con la facultad para involucrarse en sus papeles de trabajo, en sus informes, en sus alcances y en la oportunidad de sus procedimientos, puede interrumpir y desviar en cualquier momento, sus actividades para atender funciones específicas que a su juicio, juzgue conveniente.

El Coordinador de éste Departamento, se encarga de conducir administrativa y operativamente, el área de Comisiones. La estructura organizacional del departamento es la siguiente:



Falta página

N° 198

- ✓ Muchos de los expedientes se encuentran fuera de su lugar y se desconoce a bien, el paradero de los mismos.
- ✓ Algunos de los vales requisitados no están firmados por personal facultado para la extracción de documento o expediente alguno del archivo.

Estas situaciones han sido del conocimiento del titular del Departamento de Control, sin embargo, por estar supeditado a los criterios y consideraciones de su Jefe, no han logrado poner control alguno que elimine éstas situaciones.

Aunado a lo anterior, en la recopilación de información encontramos los siguiente puntos de interés con los cuales se complementa la información antes comentada.

A través de un listado denominado Detalle de Instrucciones ejecutadas, corroboramos la existencia de contratos manejados por el personal directivo y gerencial de la División, de los cuales identificamos, 120 contratos (1.6% de 7218) de inversión representativos en monto del 88% del total de la cartera fiduciaria (5,012 mdp), de los cuales, los manejados por el subdirector de Administración y Servicios eran por si solos representativos de ese porcentaje (8%) conformados de la siguiente manera:

Departamento	Contratos Manejados	Monto (Miles de pesos)	Porcentajes	
Administración y Servicios	5	\$3,903'000	88.48	
Tecnología Fiduciaria	34	131'312	02.98	
Planeación y Desarrollo	23	121'993	02.77	
Mercados Metropolitanos	44	243'289	05.52	
Personal de Dirección	14	11,436	00.25	
SUMAN	120	\$4,411'030	100.00	88.00
TOTAL	7,218	\$5,012'534		100.00

Banco Nacional de la Ilusión, S.A.
 Departamento de Control
 División Fiduciaria
Cédula analítica sobre el Cuestionario de Control

Auditoría al
30/09/01
Elaboró: JORM

Asistentes	<p>El Titular del Departamento Control El Coordinador del Departamento. de Control El Auxiliar con mayor experiencia del Departamento de Control</p> <p>Auditoría Interna</p>
Referencia	Auditoría Operacional al Departamento de Control.
Objetivo	Aplicar cuestionario de Control enfocado a la suficiencia y eficiencia de las funciones y actividades del Departamento de Control.
Antecedentes	<p>En atención al levantamiento de información que realizamos en torno a las funciones y objetivos del Departamento de Control, elaboramos un cuestionario conforme a los pronunciamientos de las Políticas de Dirección apoyas en las Guías Corporativas de Control y el Manual de los Ejecutivos de Asesoría y Apoyo al Control Institucional.</p>
Desarrollo	<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>¿A que obedece la estructura actual?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ubicación del Departamento de Control (DC) en el organigrama de la División Fiduciaria, fue decidida por el Comité Fiduciario. <p>¿Cómo se llevó a cabo la designación del personal del Departamento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bueno, al titular lo recomendó el Jefe (Subdirector de Administración y Servicios) y sabemos que viene del Banco Confianza en donde fungía como responsable de la Normatividad Institucional. • Al resto del personal, se le seleccionó por requerimiento del mismo, es decir, no hubo un tratamiento en particular para seleccionarlo, tan solo se requería, se propuso, se acepto y ya.

¿Cuentan con una descripción específica de sus funciones?

- No, de hecho ya hemos pensado en elaborar algo así.

¿Conocen las características que deben tener como área de control?

- Si por el simple hecho de estar normadas.

¿Cuál es el nombre de la Norma en donde están normadas?

- No recuerdo en dónde, pero la hay.

¿Cuentan con un Manual de Procedimientos?

No, pero si es necesario lo elaboraremos.

¿Conocen las Normas Generales de Conducta y Actuación?

- Como tales No.

¿Cómo las conocen?

- No podríamos definirlo pero las conocemos.

¿Saben de la existencia del Manual de Ejecutivos de Asesoría en donde se establecen desde los objetivos y las responsabilidades para éste tipo de Departamentos hasta la definición de los perfiles que deben considerarse para la selección y reclutamiento del personal?

- No, pero ya tenemos definidos nuestros objetivos y al personal para atender los requerimientos de la División.

¿Cuáles son sus objetivos y sus responsabilidades?

- Principalmente atender los requerimientos del Jefe y los de la línea.

¿Cómo aseguran el apego a la Normatividad y a los lineamientos corporativos de operación y de control?

- Nos hemos apegado en lo posible a lo establecido por el Departamento de Planeación y Desarrollo, reflejado en las medidas de control y hasta el momento no ha habido ningún problema o a lo que disponga el Jefe, de quien no nos ha reportado falta alguna.

CONTROL CORPORATIVO

¿Las condiciones señaladas en las Guías Corporativas de Control se encuentran previstas e inmersas en los distintos procesos de la División?

- En realidad nunca habíamos oído hablar de esas Guías salvo por que Ustedes lo mencionan, pero si en ellas se habla de controles, muy seguramente estamos apegados a los pronunciamientos de las mismas.

Sus medidas de control o procedimientos de control (como Uds. les llaman) están más direccionadas a tres áreas en particular de la División, mientras que las Guías Corporativas de Control citan a manera de ejemplo en su alcance, indica se revise un total de 18 diferentes tipos de la operación fiduciaria, ¿por qué existe esa discrepancia, si Uds. han mencionado que en sus medidas ya está contemplado lo indicado por las Guías?

- Abría que preguntarle a Planeación y Desarrollo porque ellos son los responsables de su diseño y establecimiento, ya quisiéramos mas personal pero para atender nuestros pendientes y no para nuevas funciones.

En sus revisiones, cubren lo relacionado a la apertura de los fideicomisos vigilando se recabe la documentación correspondiente para darlos de alta en el sistema de la División, sin embargo, existe un listado denominado “Contratos Irregulares” con un total de 780 fideicomisos pendientes de regularizar. ¿A qué obedece la existencia de tantos contratos irregulares y porque existen si Ustedes tienen participación directa en las aperturas?

- Lo que pasa es que luego estamos ocupados revisando otras cosas pero checaremos la situación para ver que pasa.

¿No conocían éste listado?

- Ya habíamos oído hablar de él, pero lo checaremos para saber de qué se trata.

¿Y de las operaciones de contratos que jamás se documentaron y fueron cancelados, qué saben de eso?

- Es algo de lo que también checaremos para saber lo que pasó.

¿Se tiene algún lugar en particular para archivar las instrucciones del cliente o se archivan directamente en el expediente del cliente?

- En realidad son microfilmadas para evitar el clásico extravío de documentación y confiamos en que el procedimiento se esté ejecutando bien pues hasta ahora no hemos tenido queja alguna de que se este haciendo incorrectamente. Hace un año se realizó una prueba y no se tuvieron tantas fallas.

¿Y las fallas encontradas las tienen documentadas?

- Se comentaron con los responsables de las oficinas para que se corrigieran pero no se elaboraron documentos porque eran pocas.

¿Vigilaron se hubieran corregido las fallas?

- No fue necesario porque fuimos claros en lo que se tenían que hacer.

¿Podemos ver los papeles o cédulas de trabajo que realizaron en la revisión, en donde se detallen las fallas encontradas y las soluciones recomendadas?

- De hecho todos los papeles del Departamento, son propiedad del mismo y son confidenciales, habrían de pedírselo al Licenciado (el Jefe) si se los presta.

En su momento, los papeles fueron solicitados al Licenciado quien dijo no saber nada de eso, y si existían, se los pidiéramos al Licenciado (se refería al Titular del Departamento de Control) Se le aclaró el hecho de recurrir a él a sugerencia del propio Titular, respondiendo, “pues entonces reclámenle a él para que los mande conmigo, yo no se nada de esas revisiones, y si no se nada, no puedo autorizar nada”. Finalmente, nunca nos prestaron los supuestos papeles de trabajo.

En las Guías Corporativas se menciona de un análisis de riesgos para la elaboración de las medidas de control, ¿lo elaboraron?

- Si, pero lo destruimos una vez elaboradas las medidas de control.

¿Qué tiempo ha pasado desde que elaboraron ese análisis?

- 8 ó 9 años.

¿Por qué no han realizado otro análisis después de tanto tiempo?

- No le hayamos caso invertir el poco tiempo que tenemos para cubrir nuestras responsabilidades como para estarnos inventando nuevas actividades, finalmente hasta ahora no ha pasado nada.

¿Cuándo fue la última modificación que le hicieron a sus medidas de control y a quién se lo informaron?

- La última modificación la realizamos hace dos años, y no se la informamos a nadie, salvo al Jefe.

¿Con base a qué realizaron la modificación?

- Generalmente lo hacemos con base en la petición o necesidad del usuario quien pide se cambie cualquier cosa que al parecer entorpece el flujo del proceso.

¿Normalmente es la manera de instrumentar nuevas medidas de control?

No, en realidad toda modificación a las medidas de control están sujetas al criterio y decisión del Jefe de quien si no se recibe comentario alguno, se dan por aceptadas las modificaciones.

¿Existe sustento alguno en donde conste la autorización del Jefe?

- En realidad no, si el Jefe no dice nada, se aceptan las medidas y si no, se le dice al que la propuso la corrija. No se les firma nada porque ellos son los responsables de la propuesta y de informárselo a Planeación y Desarrollo.

Si el Departamento de Planeación y Desarrollo es el que normalmente ha diseñado y establecido las medidas de control, ¿por qué no le piden a ellos los cambios?

- Eso lo decide cada cual, sobre todo el que lo propone, pero si a nosotros nos piden el apoyo se los damos.

SITUACIONES ENCONTRADAS EN LA COBERTURA DE SUS PARTICIPACIONES

Durante el estudio preliminar obtuvimos información sobre la existencia de las siguientes situaciones:

- ✓ **SE HAN EJECUTAN OPERACIONES SIN LA EXISTENCIA FÍSICA DEL CONTRATO Y AL CABO DE POCO TIEMPO, LOS CONTRATOS SE HAN CANCELADO.**

¿Qué opinan de eso?

- Si ha habido casos así, pero nosotros que sepamos, ya no ha ocurrido.

¿Qué medida de control han diseñado para evitar ocurra lo mismo?

- Tanto como una medida de control no, pero hemos estado al pendiente de que no ocurra otra vez.

¿Cómo lo hacen?

- Pues pidiéndole a la gente que si sabe de algo así nos lo digan para estar prevenidos por si algún cliente reclama ya estar listos.

¿No pudiera esto prestarse a una acción mal intencionada por parte del promotor o de quien éste atrás de esto para fines personales?

- No, no lo creemos así. Si pensáramos mal de todos imagínense, mejor cerráramos el changarro, ¿no? Han sido situaciones que por error se han presentado pero no más.

¿Cuáles han sido los errores por los cuales han ocurrido éstas situaciones?

- Habría que investigarlo bien para no ser criticados por Auditoría y poderles decir, si es que el Jefe lo autorizará.

Es decir, que ¿ninguna de éstas situaciones las han investigado?

- No en realidad no, porque se han resuelto y no ha pasado nada.

¿Sabían de la existencia de contratos constituidos a favor del Banco y el motivo por el cual fueron así aperturados?

- Hasta hora sabemos de su existencia, pero lo investigaremos.

Se tienen 32 fideicomisos constituidos a favor del banco los cuales conforme a los pronunciamientos de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 382, éste tipo de fideicomisos serán nulos por el simple hecho de estar constituidos a favor del banco.

- ✓ **EXISTEN 15 CONTRATOS DE TRATAMIENTO ESPECIAL, DE LOS CUALES, 5 SON MANEJADOS POR EL SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS REPRESENTATIVOS DEL 88% DEL TOTAL DE LA CARTERA FIDUCIARIA, QUIEN SE HA NEGADO DE PRIMER ESTANCIA, HA PROPORCIONAR LOS EXPEDIENTES RESPECTIVOS POR CONSIDERARSE CONFIDENCIALES.**

¿Qué posibilidades hay de obtener por su conducto los expedientes respectivos?

- Es muy difícil meterse con los contratos del Jefe, ni a nosotros nos los prestar, él los custodia y nadie puede verlos, bueno, ni al Director se los presta, menos a nadie.

¿Por qué?

- Así es él con sus cosas y todos lo sabemos, que no debemos meternos con él.
- ✓ *Con el reclamo de los clientes, detectan la existencia de una instrucción duplicada generada en la mayoría de las veces, por la doble captura de la instrucción cuando llega el original de la instrucción.*

¿Por qué no han creado una medida de control para evitar la doble captura de las instrucciones?

- En dado caso, le ayudaríamos al Departamento de Planeación y Desarrollo para que lo hiciera, pero no nos han dicho nada y luego nosotros no tenemos tiempo para sentarnos con ellos y pensar en algo.

¿Se han percatado de lo riesgoso que es trabajar únicamente con el fax de la instrucción, y la posibilidad que pueden tener los promotores de generar operaciones ficticias con el uso de copias de los faxes?

- Normalmente así siempre se ha trabajado y nunca ha pasado nada y sinceramente creemos que están exagerando en su papel de auditor y están dramatizando demasiado las cosas.
- ✓ **EXISTEN RECLAMOS DE LOS CLIENTES POR EL DESCONOCIMIENTO DE OPERACIONES REALIZADAS EN SUS CONTRATOS.**

¿Qué opinan de esto?

- Bueno, los clientes en realidad siempre se están quejando de todo y no nos extraña un reclamo más, pero todo se atiende hasta que se aclaran las cosas.

En este caso en particular, ¿las aclaraciones han sido satisfactorias para el cliente y se han descubierto operaciones ficticias?

- Hasta donde nos han informado, el cliente si ha quedado satisfecho y se han corregido las operaciones no reconocidas por el cliente, pero eso no quiere decir que el promotor haya falseado intencionalmente alguna operación del cliente, lo que ha pasado es que al fin humanos, se han equivocado, pero se han resuelto las cosas.

Si el cliente no hubiera reclamado, ¿Ustedes hubieran tenido forma de haber detectado ésta situación?

- El cliente normalmente lo hace y nos damos cuenta también porque aquí todo se sabe, es decir, que si no nos enteramos por el cliente, lo sabríamos por el propio personal.

¿No tienen un control mediante el cual controlen todas y cada una de las instrucciones del cliente a efecto de evitar la duplicidad de las mismas y sobre todo evitar se afecte la imagen de la Institución por éste tipo de aclaraciones?

- Un control como tal no, la mayoría de las instrucciones son foliadas cuando llega el original, de hecho sus estados de cuenta detallan todas sus operaciones y ahí es en donde se pueden controlar todas las instrucciones y no tenemos espacio para custodiar todos los estados de cuenta.
- Y en cuanto a dañar la imagen de la Institución, no lo creemos tan dramático sabiendo que hay otras áreas del Banco que están peor que nosotros.

¿Y qué hay entonces con apoyar a los objetivos generales de la División expuestos en el Plan Anual de la misma, en donde se propone incrementar el posicionamiento de la División en el mercado cuidando la atención al cliente y con éste tipo de reclamos, no creen que se afecta éste objetivo del Plan Anual de la División?

- En realidad no, porque cada año es lo mismo y no pasa nada. El cliente sabe quiénes somos y la calidad de nuestros servicios y saben que nunca les quedamos mal. De hecho, hay algunos que han regresado porque saben que en otro lugar nos los consienten tanto como aquí.

- ✓ **LA MAYORÍA DE LOS EJECUTIVOS, MANTIENEN ARCHIVOS ECONÓMICOS DE LOS CLIENTES MUCHO MÁS COMPLETOS A LOS MISMOS CUSTODIADOS EN EL ARCHIVO GENERAL DE LA DIVISIÓN.**

¿Por qué se da ésta situación?

- Ellos normalmente controlan sus cosas de ésta manera y hasta cierto punto, ha sido conveniente lo hagan así para no entorpecer la operación yendo y viniendo al archivo para hacer su trabajo.

El mismo Director de la División ha pedido se elimine ésta práctica para evitar el extravío de papeles y evitar en lo posible, la generación de operaciones ilícitas dada la discrecionalidad con la que se manejan los contratos y la custodia de documentos en poder del personal de quien los opera, ¿qué opinan de esto?

- Bueno el Director podrá decir eso, pero él mismo sabe lo que ocurre y que así siempre se han manejado las cosas y nunca ha pasado nada.

¿No piensan erradicar ésta práctica?

- Si el Jefe lo hubiera considerado, ya nos lo hubiera dicho, de hecho no vemos que haya algún riesgo y sería tanto como desconfiar de nuestros propios compañeros, o ¿no? Y además no creemos que ellos estén de acuerdo con la medida porque se verían atados de manos en la operación diaria y no queremos problemas con nadie.

INDICADORES DE CONTROL

¿Conocen los factores a considerar para determinar los indicadores de control?

- Como tal no, pero hasta el momento todo se mantiene controlado.

¿Los indicadores de control que se tienen establecidos los diseñaron con el apoyo de los responsables de la ejecución de los procesos?

- No, nosotros no tenemos nada que ver con lo establecido, si algo está mal a ese Departamento (Planeación y Desarrollo) reclámenle; por eso, no nos metemos en broncas.

¿Cuántas veces en el año, evalúan la suficiencia y la eficiencia de los indicadores de control, cuáles han sido los resultados y a quién se los han reportado?

- Normalmente los revisamos a través de nuestras medidas de control, los resultados no han sido graves y por lo mismo, no ha sido necesario comentárselo al Jefe.

¿En qué se han basado para considerarlos de gravedad o no?

- Pues nunca ha pasado nada grave que haya metido en problemas a alguno de la División.

De acuerdo con el Manual, los resultados deben ser informados periódicamente y únicamente a la Dirección con la finalidad de definir las estrategias a seguir en materia de control. Sabiendo dicho pronunciamiento, ¿qué harán en lo sucesivo?

- Pues comentárselo al Jefe y si está de acuerdo lo haremos. De hecho, nunca se ha sabido nada de gravedad, pero a nosotros, no se nos ha dicho nada acerca de ese Manual y habría que revisarlo porque por lo que se ve, está muy exagerado en lo que hay que hacer y podríamos estar haciendo hasta cosas de más.

¿Qué elementos de medición han diseñado para determinar el índice de control de un área en particular de la División?

- En realidad no entendemos lo que quieren decir, pero sabemos que las cosas están bien.

El Manual de Ejecutivos de Asesoría menciona del establecimiento de un Diagnóstico de Control para identificar, priorizar y dar seguimiento a las distintas problemáticas de control que se van presentando, ¿lo han diseñado?

- No, pero por los requerimientos de los Titulares, nos vamos guiando y enterando de las problemáticas que hay.

¿Qué opinan acerca del enfoque preventivo que de acuerdo a dicho Manual deben de tener en sus funciones?

- En realidad es poco el tiempo que tenemos hasta para organizarnos como para pensar en enfoques preventivos. La operación en la División es muy grande y dinámica que apenas tenemos tiempo para atender los requerimientos de la línea y sobre todo lo que nos pide el Jefe.

¿Sabían que mensualmente deben enviar a la Subdivisión de Control y Normatividad Institucional las limitantes presentadas en la solución de los problemas?

- No, el Jefe nunca nos ha mencionado nada al respecto, y siendo que él esta enterado de todo, jamás nos ha dicho nada de eso. Cuando hemos tenido problemas, el Jefe las ha resuelto.

¿Conocen los elementos de negocio que se manejan en la Institución y se consideran indispensables en el accionar de cada una de las divisiones del banco?

- No, no los conocemos, pero si la División no ha tronado es porque seguramente todo está bien, no perfecto, pero bien.

¿Conocen la estrategia o el Plan de Negocios de la División para el siguiente año que presentó el Director de la División?

- Si, aunque aún no lo tenemos en nuestras manos, pero por radio pasillo nos hemos enterado de algunos aspectos que se mencionaron.

¿El Jefe aún no les ha comentado nada al respecto?

- No, pero si hubiera algo grave ya nos lo hubiera comentado.

Si sus funciones van acordes a los cambios de la División, ¿existe la probabilidad de que sus programas estén desactualizados?

- Tal vez, pero lo que importaba era mantenerse activo en la operación aunque el papel estuviera desactualizado.

¿Cuántos programas de trabajo tienen?

- Desconocemos el número, pero los tenemos.

¿Desde cuándo fueron diseñados y quién se los autorizó?

- Aproximadamente se diseñaron desde hace 4 años y los autorizó el Jefe.

¿Han creado rutinas de autocontrol?

- En su momento fomentamos las rutinas sin el éxito esperado porque los Titulares ya habían creado sus propias rutinas.

¿En qué se apoyaron para diseñarlas?

- En realidad nunca las validamos porque para ellos eran de poco interés y finalmente ya no se llevaron a cabo.

¿Los programas de trabajo los archivan en los papeles de trabajo de las revisiones que realizan?

- No, porque son confidenciales y por lo mismo nadie los puede ver. De hecho, no los consultamos porque ya sabemos lo que tenemos que hacer.

¿Nos pueden prestar sus programas de trabajo?

- No por lo mismo, de hecho tenemos órdenes de no prestar a nadie nuestras cosas, aún para Ustedes.

¿Tienen un archivo en donde custodien sus programas?

- Si, pero nadie los puede ver.

En la presentación del Plan Anual se mencionan los objetivos generales y específicos del Departamento de Control, dentro de los cuales, habla del mantenimiento que darán a los programas de supervisión, ¿cuántos tienen y en qué áreas se tienen establecidos?

- A decir verdad – mencionó el coordinador – desconozco su procedencia, -- en tanto el Titular mencionaba no estar seguro de esos programas – pero el auxiliar de mayor experiencia, mencionaba conocerlos porque se los habían pedido para la junta de planeación pero ya no le había dado tiempo de informárselo al Titular y al Coordinador.

¿Y quién se los pidió?

- El Jefe, pero en realidad creemos que nada más lo hicieron a manera de presentación porque lo elabore muy al vapor y no creo que eso lo llevemos a cabo.

¿Quién les ha dado el visto bueno y quién les ha autorizado el establecimiento de los procedimientos de control?

- El Jefe, de quien si no existen comentarios, se dan por aceptados los procedimientos de control.

¿El Departamento de Control se considera el área responsable de las funciones de control en la División?

- De hecho es el único departamento encargado de ello.

¿Por qué las medidas fueron y son diseñadas por el Departamento de Planeación y Desarrollo?

- Porque siempre se ha hecho así, y es mejor así, como ya les dijimos, si algo saliera mal a ellos habría de preguntarles lo que hicieron mal, pero no a nosotros.
- De hecho, es a ellos a quienes deberían de auditar porque ellos son los responsables de establecer todo lo relacionado con el control de la División.

¿Han realizado revisiones a las oficinas del interior de la República?

- Si.

¿Cuándo fue la última vez que realizaron una visita al interior de la República?

- Aproximadamente dos años.

¿Y por qué no han vuelto a ir?

- Después de los resultados que tuvimos, ya no fue necesario visitarlos.

¿Cómo saben que las cosas en esas oficinas continúan trabajando bien?

- Mantenemos contacto directo por teléfono y si hubiera algo, ya no lo hubieran dicho.

¿Por qué están tan seguros de que se les informaría de lo que ocurriera en dichas oficinas?

- Por la confianza que nos tienen y saben que los podemos ayudar a salir de sus problemas. Además de que no nos pueden mentir porque en cualquier momento nos podríamos enterar de lo que estuviera ocurriendo.

¿Cómo lo harían o cómo lo hacen?

- En realidad son mañas que uno tiene y saben que con una mentira de su parte, iríamos a verlos y pues eso, no le conviene a nadie, por eso es mejor que digan la verdad porque sería peor enterarnos por otro lado.

¿Entonces sus visitas serían como un castigo para éste tipo de oficinas?

- No como castigo, pero si como una llamada de atención.

Ahora que han sabido de la existencia de las Guías Corporativas de Control y del Manual en donde se establecen los objetivos y los alcances como Ejecutivos de Control, ¿están de acuerdo en que las funciones en materia de control son Ustedes los responsables de su ejecución y ya no por el Departamento de Planeación y Desarrollo?

- Si fuera necesario tal vez si, pero habría que preguntarle al Jefe a ver si él estuviese de acuerdo, pero estar de acuerdo nosotros con eso, pues no lo estaríamos, porque además de la participación que tenemos en la operación, sería hacernos de más trabajo y ya no tenemos tiempo para más.

En visita realizada al Archivo general de Fiduciario, encontramos las siguientes situaciones:

- ✓ Se carece de un Manual de Políticas y Procedimientos para la administración y custodia tanto de los expedientes como de las instrucciones de los clientes.
- ✓ Se carece de políticas para la microfilmación de instrucciones y de expedientes de los clientes.
- ✓ Existen expedientes económicos fuera del archivo inclusive más completos a los mismos custodiados en el archivo.
- ✓ Existen formatos extraviados que amparaban el préstamo de expedientes, de instrucciones y de microfichas.
- ✓ Existe personal que habiéndole negado el préstamo de expediente alguno por tener pendiente la devolución de varios expedientes, han logrado su cometido con la obtención de un nivel directivo.

¿Sabían Ustedes de éstas situaciones?

- En realidad no, pero iremos controlando la situación si el jefe nos lo pide dadas las cargas de trabajo que tenemos, aquí abría que preguntarle al Departamento de Planeación, lo qué ellos están haciendo porque ya es mucho lo que se nos ha preguntado y a ellos nada y eso, no es justo, hay que ser parejos con todos, revísenlos a ellos también no solo a nosotros, para ver si es cierto que hacen bien sus cosas.

OK, lo tomaremos en cuenta, Muchas Gracias.

BANCO NACIONAL DE LA ILUSIÓN, S.A.
Departamento de Control
División Fiduciaria
Sumaria del Estudio Documental

Auditoria al
28/09/01
Elaboró: JORM

A pesar del desconocimiento del personal del Departamento de Control (principalmente del Titular del mismo y del Director Divisional), logramos obtener de fuente externa a la División (del Departamento de Control y Normatividad Institucional), la Normatividad relativa a éste tipo de Departamentos en donde se describen desde el objetivo y alcance de sus funciones hasta los perfiles del personal que deberá de considerarse para pertenecer a éste tipo de Departamentos.

Por conducto del departamento mencionado, también obtuvimos como herramienta de control institucionalmente establecida, las Guías Corporativas de Control implementadas como Política de Control en donde se definen las principales responsabilidades de control de los Directores y Ejecutivos que tienen a su cargo la ejecución de los procesos y los servicios de la Institución.

No obstante lo anterior, carecemos de información y de documentación alguna que sirva de antecedente que coadyuve al desarrollo de la presente auditoria.

Por lo anterior, consideramos de vital importancia para el desarrollo de la auditoria, obtener a la brevedad posible mediante el estudio de campo de la presente auditorio, la información que permita determinar el alcance y la viabilidad de la misma a efecto de evitar costos innecesarios en su desarrollo.

BANCO NACIONAL DE LA ILUSIÓN, S.A.
Departamento de Control
División Fiduciaria
Cédula analítica sobre Revisiones Anteriores

*Auditoria al
30/09/01
Elaboró: JORM*

Por las características de este tipo de departamentos y su reciente establecimiento en el ámbito institucional (tres en toda la Institución), nunca antes la División de Auditoría había revisado uno de ellos, por tal motivo, carecemos de elementos o antecedentes de revisiones anteriores con los cuales pudiéramos identificar datos de interés general o fuentes de información que pudieran apoyar al desarrollo de la auditoría.

Por tal motivo, consideramos que en la etapa del Estudio de Campo del Estudio Preliminar se habrá de recopilar la mayor parte de la información a efecto de lograr apegarse en la medida de lo posible, a la realidad del ambiente por auditar.

BANCO NACIONAL DE LA ILUSIÓN, S.A.
Departamento de Control
División Fiduciaria
Cédula analítica sobre las Regulaciones y Normatividad

Auditoría al
30/09/01
Elaboró: JORM

Con la finalidad de obtener elementos de apoyo para evaluar la conducción de éste tipo de departamentos a través de sus métodos y procedimientos, nos dimos a la tarea de investigar la existencia de Normatividad alguna mediante la cual pudiéramos conocer las características y los alcances de los Departamentos de Control.

Al carecer la propia División de información alguna para cubrir nuestro objetivo, recurrimos al Departamento de Control y Normatividad Institucional en donde se nos proporcionaron el Manual de los Ejecutivos en Asesoría y apoyo al Control Institucional y las Guías Corporativas de Control, en ellas, se respaldaban fundamentalmente, las características y los preceptos de control institucional que se esperaba se lograrán a través del establecimiento de éste tipo de departamentos.

En ambas herramientas, se pronunciaban desde la Misión y el Objetivo a seguir por las diversas Unidades responsables del control como lo eran el establecimiento de éstos departamentos como herramientas o medidas de control al logro de los objetivos institucionales con el cumplimiento de los respectivos objetivos divisionales y departamentales de la misma.

El alcance de éstas herramientas estaba autorizado por la Alta Dirección del Banco fundamentado en el conocimiento y experiencia profesional de su propio personal, el cual conforme a su experiencia en el campo, otorgo su capacidad en cada una de las divisiones institucionales para controlar de cerca la funcionalidad de la operación en cada una de las divisiones y en los renglones particulares de las mismas que a su juicio y conforme a la citada experiencia, promovían mediante éstos documentos, cultura en materia de control con el compromiso inherente de la Dirección Institucional.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **José Octavio Rivera Marín**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Auditoría toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M. en C. Yolanda Funes Cataño	Presidente
M.A. Jesús Ponce de León Armenta	Vocal
M.A. Melesio Meza Coria	Vocal
M.A. Víctor Francisco Gamboa López	Vocal
M.A. Humberto Loredo Romo	Secretario
M.A. Ariosto Lara Lievano	Suplente
M.A. Julio Alonso Iglesias	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 24 de junio del 2004.
El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez